



Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg

Mobbing am Arbeitsplatz – mehr als nur ein wirtschaftlicher  
Schaden

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B. A.)

vorgelegt von

Miriam Deuschle

Studienjahr 2010/2011

Erstgutachter: Prof. Peter Raviol

Zweitgutachter: Jur. Susanne Schmid

## **Inhaltsverzeichnis**

<b><u>INHALTSVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>II</u></b>
<b><u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>V</u></b>
<b><u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>VI</u></b>
<b><u>ANLAGENVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>VII</u></b>
<b><u>1. EINLEITUNG</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>2. DEFINITION</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>3. ERSCHEINUNGSFORMEN</u></b>	<b><u>4</u></b>
3.1. HORIZONTALER MOBBING	4
3.2. VERTIKALER MOBBING	5
<b><u>4. ARTEN DES MOBBING NACH LEYMAN</u></b>	<b><u>5</u></b>
4.1. „ANGRIFFE AUF DIE MÖGLICHKEIT, SICH MITZUTEILEN“	6
4.1.1. INFORMATIONSTOPP	6
4.1.2. FEINDESELIGE KOMMUNIKATION	6
4.1.3. IRREFÜHRENDE KOMMUNIKATION	7
4.2. „ANGRIFFE AUF DIE SOZIALE BEZIEHUNGEN“	7
4.3. „ANGRIFFE AUF DAS SOZIALE ANSEHEN“	8
4.4. „ANGRIFFE AUF DIE QUALITÄT DER BERUFS- UND LEBENSITUATION“	8
4.5. „ANGRIFFE AUF DIE GESUNDHEIT“	9
<b><u>5. MOBBINGSTRATEGIEN</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>6. PHASEN DES MOBBINGS NACH LEYMAN</u></b>	<b><u>10</u></b>
6.1. PHASE 1: KONFLIKTSITUATIONEN	11
6.2. PHASE 2: MOBBING ETABLIERT SICH	12

**6.3. PHASE 3: DESTRUKTIVE PERSONALVERWALTUNG 13**

**6.4. PHASE 4: DER AUSSCHLUSS 14**

**7. PHASEN DES MOBBINGS NACH BJÖRKQVIST 16**

---

**8. URSACHEN 16**

---

**8.1. INDIVIDUALANSATZ 16**

8.1.1. MERKMALE DES MOBBINGOPFERS 16

8.1.2. MERKMALE DES MOBBINGTÄTERS 17

**8.2. UMWELTANSATZ 18**

8.2.1. DIE ORGANISATION DER ARBEIT 19

8.2.2. DIE AUFGABENGESTALTUNG IN DER ARBEIT 20

8.2.3. DIE LEITUNG DER ARBEIT 21

**9. AUSWIRKUNGEN 22**

---

**9.1. BEIM MOBBINGOPFER 22**

9.1.1. GESUNDHEITLICHE FOLGEN 22

9.1.2. SOZIALE FOLGEN 25

9.1.3. AUSWIRKUNGEN AUF LEISTUNG UND MOTIVATION 26

**9.2. BEIM MOBBINGTÄTER 27**

**9.3. IM BETRIEB 27**

9.3.1. BETRIEBSKLIMA 27

9.3.2. BETRIEBSERGEBNIS 28

9.3.3. FEHLZEITEN 29

9.3.4. FLUKTUATION 30

**9.4. WIRTSCHAFTLICHER SCHADEN 30**

**10. BOSSING 32**

---

**11. PRÄVENTION 33**

---

**11.1. AUFKLÄRUNG 33**

**11.2. PERSONALAUSWAHL 34**

11.2.1. EINFÜHRUNG NEUER MITARBEITER 35

<b>11.3. ANLAUFSTELLE</b>	<b>35</b>
---------------------------	-----------

<b>11.4. BETRIEBSVEREINBARUNG</b>	<b>37</b>
-----------------------------------	-----------

<b>12. <u>INTERVENTION</u></b>	<b>38</b>
--------------------------------	-----------

---

<b>12.1. ANALYSE</b>	<b>38</b>
----------------------	-----------

<b>12.2. DURCH DAS OPFER</b>	<b>39</b>
------------------------------	-----------

12.2.1. SICH DURCHSCHLAGEN	40
----------------------------	----

12.2.2. UNTERSTÜTZUNG SUCHEN	40
------------------------------	----

12.2.3. GEGENWEHR ORGANISIEREN	41
--------------------------------	----

12.2.4. MOBBINGTAGEBUCH	42
-------------------------	----

<b>12.3. IM BETRIEB</b>	<b>42</b>
-------------------------	-----------

12.3.1. SCHLICHTUNGSVERFAHREN	43
-------------------------------	----

<b>13. <u>RECHTSFOLGEN</u></b>	<b>44</b>
--------------------------------	-----------

---

<b>13.1. STRAFRECHTLICHE VERFOLGUNG</b>	<b>44</b>
---	-----------

<b>13.2. ZIVILRECHTLICHE FOLGEN</b>	<b>45</b>
-------------------------------------	-----------

13.2.1. UNTERLASSUNGSANSPRÜCHE	45
--------------------------------	----

13.2.2. SCHADENSERSATZANSPRÜCHE	46
---------------------------------	----

13.2.2.1. Gegen den Mobbenden	46
-------------------------------	----

13.2.2.2. Gegen den Arbeitgeber	47
---------------------------------	----

<b>14. <u>FAZIT</u></b>	<b>47</b>
-------------------------	-----------

---

<b><u>ANLAGEN</u></b>	<b>VIII</b>
-----------------------	-------------

---

<b><u>LITERATURVERZEICHNIS</u></b>	<b>XX</b>
------------------------------------	-----------

---

<b><u>ERKLÄRUNG</u></b>	<b>XXII</b>
-------------------------	-------------

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb. \_\_\_\_\_ Abbildung

Abs. \_\_\_\_\_ Absatz

allg. \_\_\_\_\_ allgemein

Aufl. \_\_\_\_\_ Auflage

BetrVG \_\_\_\_\_ Betriebsverfassungsgesetz

BPersVG \_\_\_\_\_ Bundespersonalvertretungsgesetz

Bsp. \_\_\_\_\_ Beispiel

bzw. \_\_\_\_\_ beziehungsweise

ca. \_\_\_\_\_ circa

e. V. \_\_\_\_\_ eingetragener Verein

f., ff. \_\_\_\_\_ folgend (e)

GPSM \_\_\_\_\_ Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing

i. V. m. \_\_\_\_\_ in Verbindung mit

Jmdn. \_\_\_\_\_ Jemanden

KSchG \_\_\_\_\_ Kündigungsschutzgesetz

LAG \_\_\_\_\_ Landesarbeitsgericht

max. \_\_\_\_\_ maximal

mind. \_\_\_\_\_ mindestens

Mrd. \_\_\_\_\_ Milliarden

neg. \_\_\_\_\_ negativ

pos. \_\_\_\_\_ positiv

S. \_\_\_\_\_ Seite

sog. \_\_\_\_\_ so genannt

StGB \_\_\_\_\_ Strafgesetzbuch

u.a. \_\_\_\_\_ und andere

usw. \_\_\_\_\_ und so weiter

v. Ch. \_\_\_\_\_ vor Christus

v. H. \_\_\_\_\_ von Hundert

z. B. \_\_\_\_\_ zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Fünf - Phasenmodell .....	15
Abb. 2: Psychische Beschwerden aufgrund von Mobbing.....	23
Abb. 3: Zusammenhang zwischen Leistung und Verunsicherung .....	27
Abb. 4: 3x3 Schritte der Mobbinganalyse .....	39
Abb. 5: Ablauf eines Mediationsverfahrens .....	44

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann .....	VIII
Anlage 2: Mögliche Rechtsbrüche seitens des Arbeitgebers .....	XI
Anlage 3: Beispiel-Betriebsvereinbarung .....	XII
Anlage 4: Mögliche Auswirkungen einer Beschwerde beim beim Vorgesetzten .....	XVIII
Anlage 5: Muster eines Mobbingtagebuchs .....	XIX

## **1. Einleitung**

Das Thema Mobbing ist in aller Munde und stößt auf immer mehr Interesse. Man muss nur das Wort „Mobbing“ in Google eingeben und schon hat man über 8 Millionen Treffer. Sehr viele Experten, Psychologen und Mediziner sowie Betroffene haben sich ausgiebig mit diesem Thema befasst. Einer der Vorreiter war dabei Heinz Leymann, der sich infolge zahlreicher Untersuchungen auch an die erste Definition des Begriffs Mobbing gewagt hat und auf dessen Untersuchungen noch heute viele grundlegende Erkenntnisse zurückgehen.

Der öffentlichen Meinung zufolge ist Mobbing ein Phänomen der heutigen Zeit. Dem kann ich jedoch nur bedingt zustimmen, zwar ist man sich des Problems heute vielleicht bewusster als noch vor mehreren Jahren, doch Mobbing selbst gibt es bereits wesentlich länger. Die ersten schriftlichen Zeugnisse finden sich schon in der Bibel, Hiob 30, 9-20. Dies ist eines der ältesten Bücher der Bibel und wird auf ca. 2.000 v. Ch. Datiert.<sup>1</sup>

Ausgehend von dieser Erkenntnis, drängt sich einem regelrecht eine Frage auf: „Warum schikanieren sich Menschen seit Jahrtausenden gegenseitig?“ Um dieser Frage auf die Spur zu kommen, muss man zunächst klären, was begrifflich von Mobbing umfasst wird. Das Wort wird heute oft missbraucht, jede kleine Schikane wird als Mobbing abgetan. Das dies eben nicht der Fall soll diese Arbeit aufzeigen.

Das Mobbing nachhaltige Spuren bei dem Betroffenen<sup>2</sup> hinterlassen kann, ist den meisten Menschen klar, doch wie tiefgehend und dauerhaft die Folgeerkrankungen sind, ist vielen nicht bewusst. Die daraus

---

<sup>1</sup> Thompson Studienbibel, Hiob 30, 9-20.

<sup>2</sup> In dieser Arbeit wird häufig die männliche Form der Begriffe verwendet, was der Vereinfachung dienen soll. Sie gilt jedoch für beide Geschlechtsformen, da Frauen und Männer grundsätzlich im gleichen Maße betroffen sind.



entstehenden Kosten werden sowohl auf die Arbeitgeber, als auch auf die Gesellschaft und somit jeden Einzelnen umgelegt.

Kein Arbeitnehmer ist vor Mobbing am Arbeitsplatz sicher und die Zahl der Opfer ist weitaus höher als zunächst vielleicht angenommen. Einer Statistik zufolge, wurde ca. jeder neunte in seinem Berufsleben mind. einmal Opfer einer Mobbing-Attacke.<sup>3</sup>

Da niemand vor Mobbing sicher ist, will ich besonders auf die Reaktionsmöglichkeiten des Einzelnen, aber auch die des Unternehmens eingehen. Ich gehe auf den Bereich der Prävention und Intervention ein.

Da nicht alle Mobbing-Fälle am Arbeitsplatz friedlich gelöst werden können, muss ich im Laufe dieser Arbeit natürlich auch auf die gerichtlichen Maßnahmen von Seiten der Opfer eingehen.

Diese Arbeit soll einen Überblick über den Begriff Mobbing als solchen, seine Ursachen, Auswirkungen, Maßnahmen und Rechtsfolge mit dem Ziel geben, dass der Leser danach besser gegen Mobbing gerüstet ist und Jeder erkennt, was er persönlich in seinem Umfeld gegen Mobbing tun kann.

## **2. Definition**

Mobbing ist heutzutage ein weit verbreitetes Wort und Jeder glaubt, die Bedeutung dieses Wortes zu kennen. Oftmals wird es dabei jedoch falsch verwendet. Deshalb ist es wichtig, zuallererst zu klären, was Mobbing eigentlich ist.

Das Wort Mobbing lässt sich aus dem Englischen herleiten. Ihm liegt das Verb „to mob“ zugrunde, welches mit den Worten: „angreifen“, „anpöbeln“, „schikanieren“ und „über Jmdn. Herfallen“ übersetzt werden kann. Ursprünglich kommt dieser Begriff jedoch aus dem Lateinischen von den

---

<sup>3</sup> Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff, Der Mobbing-Report, S. 24.

Wörtern „mobile vulgus“ und bedeutet sinngemäß „Wankelmütige Masse“ oder „aufgewiegelte Volksmenge“.<sup>4</sup>

Definitionen über Mobbing sind in der Literatur zahlreich zu finden. Erstmals wurde der Begriff „Mobbing“ von Konrad Lorenz aufgeworfen. Ihm kam jedoch dabei eine andere Bedeutung zugute als die heutige. Er wurde im Zusammenhang mit Verhaltensforschung von Tieren, genauer gesagt Gänsen, verwendet. Konrad Lorenz gebrauchte den Begriff, als er beobachtete, wie sich mehrere schwache Tiere gegen ein stärkeres Tier zusammen taten und dieses bedrängten.<sup>5</sup> Die Bedeutung des Wortes, wie man sie heute kennt, prägte Heinz Leymann, welcher 1993 erstmals das Phänomen Mobbing untersuchte. Er definierte den Begriff wie folgt: „Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“<sup>6</sup>

Zwei Jahre später startete Leymann zusammen mit der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing (GPSM e.V.) einen weiteren Versuch den Begriff allgemeinverständlich zu definieren. Hierbei geht er jedoch hauptsächlich auf Mobbing am Arbeitsplatz ein: „Mobbing ist eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und / oder dem Effekt des Ausstoßes, aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“<sup>7</sup>

Der Unterschied zwischen den beiden Definitionen liegt vor allem in der besonderen Betonung des systematischen Vorgehens des Mobbers in der zweiten Definition. Dies verdeutlicht, dass die Mobber dies nicht

---

<sup>4</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 20.

<sup>5</sup> Niedl, Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, S.12.

<sup>6</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S.21.

<sup>7</sup> Leymann, Der neue Mobbing-Bericht, S.18.

unkontrolliert und unbewusst tun. Die zweite Erweiterung betrifft den Grund, Heinz Leymann ließ sich in der ersten Definition noch zu keiner Aussage diesbezüglich hinreißen ließ, stellt aber in der zweiten Definition die Verbannung des gemobbteten Kollegen als Grund in den Raum. Beide Definitionen sind sich aber einig darüber, dass von Mobbing erst nach einer länger anhaltenden Schikane gesprochen werden kann. Grundsätzlich ist dies der Fall, wenn sich die Mobbing-Handlung über mind. ein halbes Jahr und mind. einmal pro Woche hinzieht.<sup>8</sup>

### **3. Erscheinungsformen**

Mobbing kann in zwei unterschiedlichen Ebenen ablaufen. Zum einen auf der vertikalen Ebene, dabei mobbt der Vorgesetzte entweder den Untergebenen oder andersherum. Zum anderen auf der horizontalen Ebene, zwischen gleichrangigen Arbeitskollegen.<sup>9</sup>

#### **3.1. Horizontales Mobbing**

Diese Art von Mobbing findet in einem Arbeitsumfeld statt, indem verschiedene Beschäftigungsgruppen miteinander arbeiten und auskommen müssen. Diese Gruppen sind insofern gefährlich, als dass der Täter oftmals aufgrund der natürlich entstehenden Gruppendynamik Beistand von den anderen Gruppenmitgliedern erhält. Dieses Phänomen kann durch Gruppenzwang ausgelöst werden. Derjenige, der sich nicht an die Gruppenregeln hält, wird zum Außenseiter. Auch ein starkes Gruppengefühl kann dazu führen, dass ein gemeinsames Feindbild entsteht, denn man schaukelt sich gemeinsam in der Abneigung gegen eine bestimmte Person, immer höher. Dies kann die Gruppe zudem noch enger zusammenschweißen.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S.22.

<sup>9</sup> Schlaugat, Mobbing am Arbeitsplatz - Eine theoretische und empirische Analyse, S.27.

<sup>10</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S.13 f.

### **3.2. Vertikales Mobbing**

Es gibt zwei mögliche Angriffsrichtungen. Zum einen vom Vorgesetzten gegen einen Mitarbeiter oder zum anderen ein oder mehrere Mitarbeiter gegen den Vorgesetzten. Findet das Mobbing von oben nach unten statt, kann man auch von Bossing sprechen. Bossing ist weiter verbreitet als Mobbing, da auch Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten mobben.

Auf das Thema Bossing wird in Kapitel 11 tiefer eingegangen.

Mobbing, durch einen oder mehrere Arbeitnehmer, gegenüber dem Chef, kann ein Zeichen von Ablehnung sein. Der Chef hat sich entweder durch sein Verhalten unbeliebt gemacht oder er wird als Führungspersönlichkeit schlichtweg nicht respektiert oder akzeptiert, weil ihm die nötigen Kompetenzen fehlen. Die Absicht, die hinter dem Mobbing, steckt ist die, den Vorgesetzten loszuwerden indem er entweder vor seinen Vorgesetzten als inkompetent dargestellt wird oder indem er selbst das Handtuch wirft, weil er der psychischen Belastung nicht weiter Stand halten kann. Um dieses Ziel durchzusetzen, werden Methoden wie Zurückhaltung von Informationen, Ideendiebstahl oder gruppeneinheitliche Erkrankung angewendet.<sup>11</sup>

### **4. Arten des Mobbing nach Leymann**

Leymann teilte Mobbing in fünf verschiedene Arten auf. Auf diese Einteilung, aus dem Jahre 1993, wird bis heute zurückgegriffen, denn diese ist, heute wie damals, noch immer gültig. Weitergehend werden diesen fünf Arten 45 spezifische Mobbing-Handlungen zugeordnet.<sup>12</sup>

Diese 45 Handlungen sind in Anlage 1 beigefügt.

Zu beachten ist hierbei jedoch, dass eine einzelne Handlung noch keinen Mobbing-Tatbestand darstellt. Erst wenn sich die Demütigungen und Schikanen häufen und über einen längeren Zeitraum abspielen, spricht man von Mobbing.

---

<sup>11</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S.20 ff.

<sup>12</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 33 f.

#### **4.1. „Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen“**

Die Mitteilungsmöglichkeit eines Menschen einzuschränken ist nur eine Art, einen Anderen zu mobben. Diese kann wiederum in verschiedene Möglichkeiten unterteilt werden. Vom Informationsstopp bis hin zur feindseligen und irreführenden Kommunikation. Alle Angriffe zielen darauf ab, den Gemobbten auszugrenzen.

##### **4.1.1. Informationsstopp**

Beim Informationsstopp sorgt der Mobber oder die Mobbenden dafür, dass der Gemobbte jeglichen Anschluss an die Arbeitskollegen und somit auch den Zugang zu wichtigen, für seine Arbeit relevanten, Informationen verliert. Die Situation kann sogar soweit aufgeladen sein, dass es egal ist, welche Versuche der Betroffene unternimmt, um die Situation zu klären, da alles, was er sagt, gegen ihn verwendet wird. Sind die Gegenspieler erst einmal in dieser Situation, entsteht ein Teufelskreis: Dem Betroffenen werden kontinuierlich alle sachlichen Informationen vorenthalten und der Gegenspieler wählt sorgfältig nur die Informationen aus, die am Besten für weitere Angriffe geeignet scheinen.

Beispiele für diese Art des Mobblings kann unter anderem das ständige Unterbrechen einer Person sein, wenn diese versucht, sich mitzuteilen oder die Vorenthaltung der Information, wann eine wichtige Sitzung stattfindet. In beiden Fällen wird die Autorität des Opfers untergraben und es wird für ihn immer schwerer, aus dem Mobbing-Kreislauf zu entkommen.<sup>13</sup>

##### **4.1.2. Feindselige Kommunikation**

Hierbei wird das Opfer auf eine aggressivere Art in ihrer Mitteilungsfähigkeit beschränkt. Dies kann vom Anschreien bis hin zum Telefonterror gehen. Aber auch stille Kommunikation, wie ein bestimmter

---

<sup>13</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 42.

Gesichtsdruck, kann eine geringe Wertschätzung ausdrücken, welches wiederum eine Belastung für den Anderen darstellen kann.<sup>14</sup>

#### 4.1.3. Irreführende Kommunikation

Gleiche Wirkung wie die feindselige Kommunikation, können auch indirekte Taten, sowie Unterlassung bestimmter Handlungen haben. Typische Handlungen dieser Art sind z. B. das Versprechen, einen Anderen zu entlasten und es dann dennoch nicht zu tun.

Das Opfer hat in allen Fällen eigentlich nur drei Möglichkeiten. Die erste Möglichkeit ist die, den Weg des geringsten Widerstandes zu wählen und das Mobbing über sich ergehen zu lassen, in der Hoffnung es würde vorbei gehen. Kündigung oder freiwillige Versetzung ist die zweite Alternative. Diese ist jedoch aufgrund des heutigen wirtschaftlichen Arbeitsplatzmangels für viele nicht umsetzbar. Die letzte Möglichkeit ist, die Ungerechtigkeit nicht weiter zu dulden und etwas dagegen zu unternehmen, z.B. sich direkt an den Mobber zu wenden und ihn um Aussprache zu bitten. Auch diese Möglichkeit führt jedoch selten zum Erfolg, da sich die Gegenspieler bereits gar nicht mehr auf eine sachliche Diskussion einlassen.<sup>15</sup>

#### 4.2. „Angriffe auf die sozialen Beziehungen“

Die zweite Art des Mobbing betrifft die sozialen Beziehungen des Opfers. In der Arbeitswelt geht es hierbei um das Verhältnis zu den Kollegen. Es ist bewiesen, dass ein Mensch sehr viel Druck und Stress bewältigen kann, wenn er sich nicht alleine gelassen fühlt. Das heißt, wenn er Freunde, Familie oder eben auch Arbeitskollegen hat, die ihn unterstützen, der sog. „social support“.

Wenn dieser Rückhalt jedoch fehlt, kann dies sogar dazu führen, dass die Person psychisch zusammenbricht. Herbeigeführt werden kann dies durch

---

<sup>14</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 24.

<sup>15</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 23 ff.

gezielte Isolierung des Mitarbeiters werden: Er wird nicht mehr angesprochen, auf Kontaktversuche seinerseits wird nicht reagiert, man behandelt ihn wie Luft.<sup>16</sup>

#### **4.3. „Angriffe auf das soziale Ansehen“**

Die dritte Art jemanden zu mobben, ist seinem Image zu schaden. Die Wahrnehmung durch die Außenwelt hat einen großen Einfluss auf das Selbstvertrauen eines Menschen. Nur wer sich in eine Gemeinschaft integriert und darin geachtet fühlt, kann ein gesundes Selbstvertrauen aufbauen. Gerade deswegen kann das Selbstwertgefühl eines Menschen durch Angriffe auf das soziale Ansehen stark geschädigt werden. Dies kann hinter dem Rücken der Person geschehen; noch wirkungsvoller und demütigender ist jedoch die offene Erniedrigung. Oftmals werden hierbei Schwächen oder gar Behinderung der Betroffenen ausgenutzt.<sup>17</sup>

Beispiele hierfür können die Verbreitung von Unwahrheiten wie z. B. der Kollege habe ein Alkoholproblem sein, oder das Lächerlichmachen einer Person, indem man seine Eigenarten nachäfft oder sich über dessen Nationalität oder Aussehen lustig macht.<sup>18</sup>

#### **4.4. „Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation“**

Beeinträchtigung der Berufs- und Lebensqualität kann auch eine Art des Mobbing sein. Heutzutage definieren sich viele Menschen über ihren Beruf. Der Mensch verbringt viel Zeit -ein Drittel oder anders gesagt rund 80.000 Stunden<sup>19</sup> des Lebens- mit Arbeiten.<sup>20</sup> Gerade weil der Mensch so viel Zeit darin investiert, ist das Gefühl, etwas Wichtiges im Beruf zu leisten, so bedeutsam für viele. Wenn es nun zu Problemen im Arbeitsleben kommt, wirkt sich dies auch oft auf das Privatleben aus. Die

---

<sup>16</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 27.

<sup>17</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 29 f.

<sup>18</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 43 f.

<sup>19</sup> Kraus/Kraus, Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz, S. 3.

<sup>20</sup> Kraus/Kraus, Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz, S. 3.

Berufs- und somit auch die Lebensqualität können folglich erheblich dadurch beeinträchtigt werden, dass einem Arbeitnehmer keine oder sinnlose Aufgaben zugeteilt werden. Dies kann sowohl durch die Kollegen, als auch durch den Vorgesetzten geschehen.<sup>21</sup>

#### **4.5. „Angriffe auf die Gesundheit“**

Die letzte und schwerwiegendste Art einen Menschen zu mobben ist, ihn gesundheitlich zu schädigen. Es gibt viele Möglichkeiten, den Betroffenen wirtschaftlich und gesundheitlich zu schädigen. Beispiele für die wirtschaftliche Schädigung sind unter Anderem die Zerstörung eines Projektes des Kollegen oder die Bestellung zahlreicher Pizzen auf dessen Namen. Diese wirtschaftliche Schädigung ist zwar sehr ärgerlich für das Opfer, schwerwiegender ist jedoch die Gesundheitsschädigung. Dies kann beginnen mit einer einfachen Drohung, die zudem noch als Scherz getarnt ist, bis hin zu direkten Angriffen, die auf eine körperliche Schädigung des Opfers abzielen. Es gibt Beispiele von Mobbing, bei denen auch nicht vor einem brennenden Schreibtisch zurück geschreckt wurde.<sup>22</sup>

Zu richtigen Übergriffen kommt es jedoch selten, denn dies stellt einen verfolgbaren Straftatbestand dar. Mobbing zeichnet sich vielmehr dadurch aus, dass der Täter im Verborgenen bleibt. Vielmehr wird versucht, den Betroffenen einzuschüchtern und ihn psychisch krank zu machen.<sup>23</sup>

### **5. Mobbingstrategien**

Auf den ersten Blick lässt sich beim Mobbing keine Strategie erkennen. Nicht einmal der Täter ist sich immer bewusst, dass er beim Mobbing eine bestimmte Strategie verfolgt. Dies wird erst bei genauerer Betrachtung eines Mobbing-Vorfalles ersichtlich. Die Strategie, die beim Mobbing im Hintergrund steht, ist immer dieselbe: Einen Konflikt oder eine

---

<sup>21</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 44.

<sup>22</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 32 f.

<sup>23</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 45.



Streitsituation mit einer bestimmten Person herbei zu führen. Grundlegend kann man sagen, dass sich Menschen in Konfliktsituationen immer einer gewissen Strategie unterordnen, der sog. Pokerstrategie.

Diese Strategie trägt diesen Namen, da sie wie beim Pokern selbst auch den Grundgedanken vertritt, dass es immer einen Gewinner und einen Verlierer gibt. In der konkreten Konfliktsituation ist es folglich höchste Priorität als Gewinner hervorzugehen und den anderen als Verlierer zurückzulassen. Die sog. Pokerstrategie lässt sich in drei Eskalationsstufen aufteilen: Die Ausgrenzung, die Druckstufe und zuletzt das Terrorstadium.

In der ersten Eskalationsstufe geht es zunächst schlichtweg darum, das Opfer von den Arbeitskollegen abzugrenzen. Dies geschieht oft nicht von Heute auf Morgen und wird somit meist erst recht spät vom Opfer bemerkt. In der zweiten Stufe geht es dann schon etwas härter zu. Hier werden offensichtlichere und feindseligere Handlungen gewählt. Beispiele hierfür sind das Verschieben von Terminen, ohne es demjenigen mitzuteilen oder das Verstecken von wichtigen Arbeitsmaterialien. In Stufe drei, dem Terrorstadium, soll das Opfer beispielsweise durch ständige, anonyme Anrufe müde gemacht werden. In dieser Stufe kann es durchaus auch zu gesundheitsschädlichen Angriffen kommen.<sup>24</sup>

## **6. Phasen des Mobbing nach Leymann**

Opfern von Mobbing ist es nicht von Anfang an bewusst, dass sie gemobbt werden. Es handelt sich hierbei um einen schleichenden Prozess, der sich über lange Zeit erstrecken kann.<sup>25</sup> Laut einer Statistik der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin dauern 49,3% aller Mobbing-Prozesse mind. ein Jahr.<sup>26</sup> Im Laufe dieses Prozesses kann er dabei so viel Eigendynamik entwickeln, dass es für den

---

<sup>24</sup> Kraus/Kraus, Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz, S. 43 ff.

<sup>25</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 52.

<sup>26</sup> Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff, Der Mobbing-Report, S. 52.

Betroffenen oder auch für Außenstehende kaum mehr möglich ist, diesen zu stoppen.<sup>27</sup>

Heinz Leymann hat verschiedene Fälle untersucht und dabei festgestellt, dass es für alle individuellen Fälle einen ähnlichen Mobbing-Verlauf gibt. Anhand dieser Untersuchungen arbeitete Heinz Leymann ein Vier-Phasen-Modell heraus.<sup>28</sup> Dies bedeutet jedoch nicht, dass zwangsläufig alle Mobbing-Vorfälle nach diesem Schema verlaufen müssen. Der Verlauf kann von Außen unterbrochen werden, wenn sich die Verantwortlichen oder auch die unbeteiligten Dritte darüber im Klaren werden, was geschieht und eingreifen.<sup>29</sup>

## **6.1. Phase 1: Konfliktsituationen**

Konflikte sind in der Arbeitswelt genauso natürlich und alltäglich wie auch in anderen Lebensbereichen, wie der Familie oder dem Verein. Dies kann auf eine Kleinigkeit, wie schlechte Laune oder unterschiedliche Wertevorstellungen zurückgeführt werden. Aus den unzähligen Konflikten die täglich in den unterschiedlichsten Unternehmen der ganzen Welt stattfinden, entsteht nur sehr selten Mobbing. Trotzdem ist die Anzahl der Mobbingopfer sehr hoch.<sup>30</sup> Experten schätzen die Anzahl, der unter regelmäßigen Angriffen ihrer Kollegen Leidenden auf circa 1 Millionen.<sup>31</sup>

Ein Konflikt muss nicht zwangsläufig etwas Negatives sein, er kann sich durchaus auch positiv auf das Verhältnis der Mitarbeiter auswirken, wenn dadurch die Machtstrukturen untereinander geklärt werden können. Auch kann ein Konflikt Anregungen und Verbesserung in der Zusammenarbeit oder in der Umsetzung eines konkreten Problems bringen.<sup>32</sup>

Damit ein Konflikt nicht ausartet, müssen die Mitarbeiter fähig sein, mit einer Meinungsverschiedenheit umzugehen. Diese Fähigkeit kann in der

---

<sup>27</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 52.

<sup>28</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 16.

<sup>29</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 58.

<sup>30</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 60.

<sup>31</sup> Kraus/Kraus, Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz, S. 2.

<sup>32</sup> Kampka, Keine Angst vor Mobbing, S. 41.

heutigen Ellenbogengesellschaft leider nicht mehr vorausgesetzt werden. Anstatt den Konflikt zu lösen und auf den Anderen zuzugehen wird lieber hinter dem Rücken des Anderen gelästert. Ein weiteres Problem in der heutigen Zeit ist auch, dass vielen Menschen die Fähigkeit zur Selbstkritik fehlt und sie stattdessen einen Sündenbock für ihre eigenen Fehler suchen. Dies wird leider all zu oft auch vom Vorgesetzten bereits vorgelebt.<sup>33</sup>

Der Unterschied zwischen einem alltäglichen Konflikt und einer sich anbahnenden Mobbing-Situation ist die Art, wie mit der Streitsituation umgegangen wird. Bei einem Konflikt wird die Klärung des solchen angestrebt, beim Mobbing ist dies nicht der Fall.<sup>34</sup>

Die nachfolgend erklärte zweite Phase eines typischen Mobbing-Verlaufs kann auch übersprungen werden. Sie ist nicht zwingend Voraussetzung dafür, dass die dritte Phase, der Ausschluss aus der Gemeinschaft, eingeläutet wird. Es kann ebenso direkt nach der Konfliktsituation zur Phase drei übergehen.<sup>35</sup>

## **6.2. Phase 2: Mobbing etabliert sich**

Der ursprüngliche Konflikt gerät in dieser Phase in Vergessenheit und der Fokus liegt auf dem Gegenspieler, der zum Gegenstand des Angriffs wird.<sup>36</sup> Die Angriffe gegen das Opfer steigern und intensivieren sich. Sie werden intensiver durch zusätzliche Untermauerung des abwertenden Verhaltens durch Gestik und Mimik. Zudem werden häufiger gezielt Fehler des Opfers ausgenutzt.<sup>37</sup> Dabei ist besonders zu betonen, dass sich ein Konflikt nur dann entwickeln zu Mobbing entwickeln kann, wenn dies durch den Vorgesetzten geduldet wird. Der Vorgesetzte könnte den Konflikt in einem frühen Stadium beenden, indem er sich in die Situation einmischen würde - vorausgesetzt er bemerkt den Konflikt überhaupt. Es

---

<sup>33</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 62.

<sup>34</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 52 f.

<sup>35</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 62.

<sup>36</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 53.

<sup>37</sup> Kampka, Keine Angst vor Mobbing, S. 46 f.

ist auch festzuhalten, dass sich Kollegen und Vorgesetzte am Mobbing mitschuldig machen, wenn sie einfach wegschauen. Dann agieren sie als die sog. „Möglichmacher“.<sup>38</sup>

In dieser Phase wird das Opfer in einen massiven Selbstverteidigungsmechanismus hineingetrieben. Durch ständige Attacken wird sein seelisches Gleichgewicht und Wohlbefinden kontinuierlich zerstört.<sup>39</sup> Diese Phase ist dann erreicht, wenn die Mobbing-Handlung mindestens einmal wöchentlich und über einen Zeitraum von mind. einem halben Jahr hinweg.<sup>40</sup>

### **6.3. Phase 3: Destruktive Personalverwaltung**

Mobbing führt unter anderem zu einem gestörten Betriebs- und Produktionsablauf. Aufgrund dessen muss sich der Vorgesetzte bzw. der Betriebs- oder Personalrat einschalten und kann diese Beeinträchtigung nicht länger dulden. Wenn sich einer dieser Personen dazu entschließt einzugreifen, ist es aber meist zu spät, die Situation vernünftig zu klären.<sup>41</sup>

Das Opfer zeigt bereits Folgen des Mobblings: Es ist psychisch angeschlagen und in Folge dessen nicht mehr so leistungsfähig, nervös, macht mehr Fehler oder hat viele krankheitsbedingte Fehltag.

Aufgrund dieser Leistungseinbußen wird das Opfer oft als Schuldiger gesehen, da sich die damit befassende Person nicht die Mühe macht, die Gründe dafür herauszufinden.<sup>42</sup> Da der Konflikt in dieser Phase nicht mehr vernünftig geklärt werden kann, versucht man, das Problem durch Versetzung oder Kündigung zu lösen. Alle Augen, sowohl die der feindseligen Kollegen, als auch die der Vorgesetzten, ruhen nun auf dem Opfer. Alle seine Taten werden kritisch bewertet. Aufgrund seiner Angeschlagenheit hat er dabei kaum Chancen, den hohen Anforderungen

---

<sup>38</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 61.

<sup>39</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 61 f.

<sup>40</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 22.

<sup>41</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 62.

<sup>42</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 54.

an ihn gerecht zu werden. Er ist der Situation hilflos ausgeliefert, denn alles was er tut, wird kritisiert.<sup>43</sup>

Um den als vermeintlichen Störenfried enttarnten Mitarbeiter loszuwerden, wird seitens des Arbeitgebers zum Teil nicht einmal davor zurück geschreckt, gegen das zum Schutz des Arbeitnehmers geltende Recht zu verstoßen.<sup>44</sup>

Es gibt eine große Palette an praktizierten Rechtsbrüchen, wenn es um Mobbing geht. Eine Reihe von Rechtsbrüchen findet sich in Anlage 2.

#### **6.4. Phase 4: Der Ausschluss**

Mit dem Ausschluss aus dem Arbeitsleben ist nicht nur die Kündigung gemeint, sondern auch die verlorene Möglichkeit je wieder Anschluss an die Berufswelt zu bekommen. Dauerhaft kann das Berufsleben des Opfers z. B. dadurch geschädigt werden, dass der Vorgesetzte zusätzlich zur belastenden Gesamtsituation im Unternehmen auch noch eine abwertende Leistungsbeurteilung verteilt. Somit wird dem Betroffenen sogar ein potentiell zukünftiges Arbeitsverhältnis zerstört.<sup>45</sup>

Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses kann entweder durch den Arbeitgeber oder durch den Arbeitnehmer erfolgen.<sup>46</sup> In 14,8% der untersuchten Fälle wurde ein Mobbing-Vorfall mit Kündigung durch den Arbeitgeber beendet. In 22,5% der Fälle hielten die Opfer dem Druck nicht länger Stand und kündigen das Arbeitsverhältnis selbst.<sup>47</sup> Es gibt auch Fälle, in denen der Betroffene nachhaltig geschädigt wurde, so dass er auf Lebenszeit arbeitsunfähig ist und eine Erwerbsunfähigkeitsrente

---

<sup>43</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 62 f.

<sup>44</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 62.

<sup>45</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 65.

<sup>46</sup> Schumann, S. 11 zitiert bei Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 56.

<sup>47</sup> Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff, Der Mobbing-Report, S. 78.

erhält.<sup>48</sup> Immerhin enden 6,9% aller abgeschlossenen Mobbing-Fälle in der Erwerbsunfähigkeit.<sup>49</sup>

Nach einiger Zeit überarbeitete Leymann sein vierstufiges Modell und entwickelte daraus ein fünfstufiges Modell. Er fügte zwischen die dritte und vierte Phase noch eine Phase ein, die der ärztlichen und psychologischen Fehldiagnose. In dieser Phase wird die Situation des Betroffenen durch die Ignoranz und falschen Diagnosen der Ärzte und Psychologen, bei denen sie eigentlich Unterstützung erhofften, noch verschlimmert. Zum Teil werden den Betroffenen sogar Verfolgungswahn und psychische Störungen vorgeworfen und das eigentliche Problem wird somit ignoriert.<sup>50</sup> Im nachfolgenden ist das überarbeitete fünfstufige Modell grafisch dargestellt:

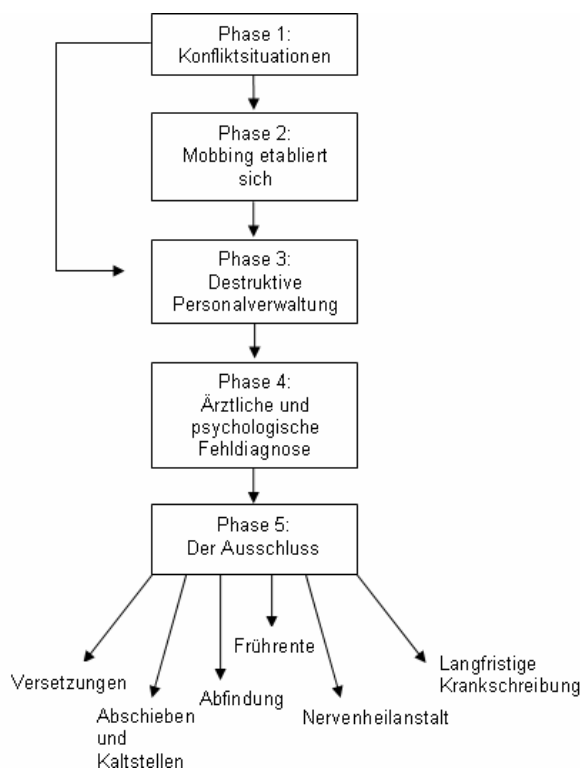


Abb. 1: Fünf-Phasenmodell<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Schumann, S. 11 zitiert bei Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 56.

<sup>49</sup> Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff, Der Mobbing-Report, S. 78.

<sup>50</sup> Schlaugat, Mobbing am Arbeitsplatz, S. 29.

<sup>51</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 59.

## **7. Phasen des Mobblings nach Björkqvist**

Björkqvist hat im Gegensatz zu Leymann, anhand von Untersuchungen, ein dreistufiges Modell entwickelt, welchem eine handlungsorientierte Sichtweise zugrunde liegt.

Die erste Phase findet sehr unterschwellig statt. Das Mobbingopfer ist sich zunächst der Situation oftmals nicht bewusst. Mögliche Vorgehensweisen können hier sein, den Anderen nicht ausreden zu lassen oder hinter seinem Rücken über ihn herzuziehen. Der Gegenspieler macht hierbei die Persönlichkeit des Opfers für seine Handlungen verantwortlich. Er übernimmt also keine Verantwortung für seine Taten, er denkt vielmehr, das Opfer hätte es nicht anders verdient. Wenn das Image des Opfers soweit angegriffen ist, dass er von den übrigen Arbeitskollegen nicht mehr als gleichwertig angesehen wird, dann beginnt Phase 2. In dieser Phase wird der Betroffene nicht mehr unterschwellig, sondern vielmehr direkt gemobbt. Er wird isoliert und die Hänseleien und das Gerede finden nunmehr nicht nur hinter seinem Rücken, sondern in seiner direkten Gegenwart statt. In der dritten Phase herrscht eine Form von Gewalt vor. Dem Opfer wird versucht einzureden, er sei psychisch krank. In dieser Phase kann man von psychischen Angriffen auf die betroffene Person sprechen.<sup>52</sup>

## **8. Ursachen**

### **8.1. Individualansatz**

Der Individualansatz besagt, dass Mobbing entweder durch den Charakter des Mobbingopfers oder des Mobbingtäters ausgelöst wird. Dadurch werden andere Umwelteinflüsse als Ursache für das Mobbing komplett ausgeschlossen.

#### **8.1.1. Merkmale des Mobbingopfers**

---

<sup>52</sup> Björkqvist, 1992, S.15 f. zitiert bei Niedl, Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, S. 58 f.

Grundsätzlich kann jeder von Mobbing betroffen sein. Empirische Untersuchungen konnten nicht belegen, dass es eine typische Opferpersönlichkeit gibt.

Dennoch haben diese Untersuchungen auch gezeigt, dass z. B. Frauen statistisch gesehen häufiger Opfer von Mobbing werden als Männer.

Es gibt also Personengruppen, die tendenziell ein höheres Risiko tragen gemobbt zu werden als andere.

Zu den Risikogruppen gehören:

- Menschen, die sich durch unsoziales Verhalten unbeliebt machen (Bsp. häufiges Fehlen, Unpünktlichkeit, schlampiges Arbeiten oder auch Lästern)
- Menschen, die sich durch bestimmte Erscheinungsmerkmale oder Verhaltensmerkmale von der Norm unterscheiden (Bsp. Gestik oder Mimik)
- Menschen, die sich bewusst keinem Gruppenzwang unterwerfen oder eine Einzelstellung in einem Arbeitsteam einnehmen
- Menschen, die sich durch besonders herausragende Tätigkeiten die Missgunst der anderen Arbeitskollegen zuziehen
- Menschen, die bekannte und renommierte Verhaltensmuster durchbrechen wollen

Die Aufzählung dieser Fallgruppen soll jedoch nicht andeuten, dass diese Menschen selbst Schuld an ihrer Opferrolle haben. Um Mobbing entstehen zu lassen, bedarf es zusätzlicher betrieblicher Auslöser und sog. Möglichmacher.<sup>53</sup>

Einer schriftlichen Befragung zufolge, sind die drei häufigsten Mobbing-Motive, nach Einschätzung der Opfer selbst, unerwünschte Kritik mit 60,1%, Konkurrenzdenken mit 58,9% und Neid mit 39,7%.<sup>54</sup>

### 8.1.2. Merkmale des Mobbingtäters

---

<sup>53</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 70 ff.

<sup>54</sup> Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff, Der Mobbing-Report, S. 111.



Mobbingtäter sind nicht aus Prinzip böseartig. Es handelt sich wie bereits in der Definition zu Mobbing dargestellt, um einen schleichenden Prozess. Den Tätern ist oftmals die Tragweite ihrer Handlungen gar nicht vollkommen bewusst. Gerade in den anfänglichen Phasen tun sie ihre Schikanen noch als kollegiale Scherze ab.<sup>55</sup>

Meist kann man den Grund des Täters für Mobbing auf Selbstzweifel und Furcht zurückführen. Sie geben sich nach Außen hin als starke und selbstbewusste Persönlichkeiten, doch oftmals sind sie mit denselben Selbstzweifeln wie ihre Opfer behaftet. Der Mobbingtäter fühlt sich vom potentiellen Opfer bedroht. Diese Bedrohung muss hierbei persönlich so schwerwiegend sein, dass es zum Mobbing kommt.

Antriebe können insbesondere sein:

- Zukunftsängste ausgelöst durch das Opfer
- generelles Missfallen der Arbeitssituation und die darauf folgende Kompensation durch Mobbing, welche dem Täter wieder ein Gefühl von Stärke gibt
- Neid gegenüber dem Opfer
- Minderwertigkeitskomplexe, ausgelöst durch das Opfer, welche dann überspielt werden durch die Mobbing-Handlungen

Manche Menschen weisen aber scheinbar eine stärker ausgeprägte Bereitschaft zum Mobben auf als andere. Diese bestimmt sich zudem noch durch den Grad der Angst und der Selbstzweifel.<sup>56</sup>

## 8.2. Umweltansatz

Im Gegensatz zum Individualansatz, wird beim Umweltansatz nicht davon ausgegangen, dass die Persönlichkeit Grund für das Mobbing ist. Vielmehr stehen hier äußere Einflüsse im Fokus. Mobbing entwickelt sich aus ungelösten Konflikten.<sup>57</sup> Um verstehen zu können, welche Ursachen Mobbing hat, muss zunächst erörtert werden, was den Konflikt ausgelöst haben könnte. Bei der Untersuchung von verschiedenen Fällen wurden

---

<sup>55</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 42.

<sup>56</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 72 ff.

<sup>57</sup> Siehe Gliederungspunkt 6.1.

drei Hauptfaktoren ermittelt, die eine Konfliktbildung im Betrieb fördern können und somit auch Ursachen für Mobbing am Arbeitsplatz sein können.<sup>58</sup>

Bei den Konfliktauslösenden Rahmenbedingungen kommen jedoch nur solche in Frage, die regelmäßig wiederkehrend oder dauerhaft von zentraler Wichtigkeit sind.<sup>59</sup>

### 8.2.1. Die Organisation der Arbeit

Die Stressforschung hat sich mit den Ursachen für Stress- und stressbedingte Folgeerscheinungen, wie Gereiztheit und Magen-Darmstörungen, befasst. Ihr Ergebnis war dabei, dass sowohl quantitative Überbelastung, als auch qualitative Unterbelastung Auslöser für Stress sein können. Diese Auslöser lassen sich auch auf die Konfliktbildung übertragen. Unverarbeiteter Stress kann dazu führen, dass der Frust darüber an Kollegen ausgelassen wird. Aus diesem Frustabbau an den Kollegen können dann Konflikte und daraus wiederum Mobbing entstehen.<sup>60</sup>

Quantitative Überbelastung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Arbeitnehmer die ihm aufgetragenen Arbeiten nicht in der vorgegeben Zeit bezwingen kann.<sup>61</sup> Diese Überforderung bedeutet Stress für ihn, denn besonders in der heutigen Zeit gilt mehr und mehr, wer seine Aufgaben nicht zur Zufriedenheit erledigt, wird durch einen leistungsfähigeren Mitarbeiter ersetzt.<sup>62</sup>

Qualitative Unterbelastung besagt in diesem Fall, dass der Arbeitnehmer durch monotone und einfältige Arbeitsaufgaben frustriert ist, weil ihn seine Tätigkeit nicht entsprechend seiner Fähigkeiten fordert.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Leymann, 1993, S. 132 f.

<sup>59</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 77.

<sup>60</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S.133 f.

<sup>61</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 50.

<sup>62</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 49.

<sup>63</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 50.

Es gibt jedoch noch andere, ebenso Konflikt fördernde Organisationsmängel. Dazu gehören z. B. nicht vorhandene Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder mangelnde Durchsichtigkeit in der Organisation. Nicht vorhandene Aufstiegschancen frustrieren den Mitarbeiter, der nicht das Gefühl hat, sich in diesem Unternehmen selbst verwirklichen zu können. Mangelnde Transparenz im Unternehmen kann zu starken Wettkampfskämpfen führen, wenn die Machtbefugnisse nicht ausreichend geklärt sind.<sup>64</sup>

An einem gut organisierten, friedlichen Arbeitsplatz ist das Risiko eines ausbrechenden Konflikts, mit daraus resultierenden Mobbing wesentlich geringer.<sup>65</sup>

### 8.2.2. Die Aufgabengestaltung in der Arbeit

Durch die Industrialisierung und die damit einhergehende automatisierten Arbeitsabläufe, sowie großräumige Arbeitsteilung werden die Tätigkeiten des Einzelnen immer einfacher und unattraktiver, so dass der Verstand des Mitarbeiters dauerhaft unterfordert ist. Frustration und fehlende Arbeitsmotivation sind die Folgen.<sup>66</sup>

Aus dieser Situation kann dann das sog. „Langeweile-Mobbing“<sup>67</sup> entstehen. Dies setzt voraus, dass der Geist so dringend Beschäftigung sucht, dass selbst die Verspottung von Arbeitskollegen als willkommene Abwechslung dient.<sup>68</sup> Der anfängliche Spaß wird dann zum Ernst, wenn er eine unaufhaltsame Eigendynamik entwickelt. Die Feststellung, dass Fließbandarbeiter und Büroangestellte häufig aus Langeweile mobben, ist daher nicht verwunderlich.<sup>69</sup>

Die Personalführung eines Betriebes hat daher die wichtige Aufgabe, Mängel in der Aufgabengestaltung und Aufgabenorganisation festzustellen und diese zu beseitigen.<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 79.

<sup>65</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 37.

<sup>66</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 38.

<sup>67</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 136.

<sup>68</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 136.

<sup>69</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 38.

<sup>70</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 78.

### 8.2.3. Die Leitung der Arbeit

Die Arbeitsatmosphäre wird erheblich von oben, also vom Vorgesetzten mitbestimmt. Einerseits ist ein zu strenger, nur auf das Arbeitsergebnis ausgerichteter Führungsstil, kontraproduktiv, da es zu Konkurrenzkämpfen untereinander kommen kann. Andererseits ist ein zu lockerer Führungsstil auch nicht optimal, denn jeder Mitarbeiter kann dadurch seine Arbeitsgestaltung und Problemlösung selbst bestimmen, was wiederum zu Unstimmigkeiten untereinander führen kann.<sup>71</sup>

Der optimale Vorgesetzte kann seine Mitarbeiter so beeinflussen, dass sie ein sozial agierendes Team sind und sich auch untereinander so verhalten. Dies ist keine einfache Aufgabe und viele Vorgesetzte sind dieser Aufgabe nicht gewachsen, oder unterschätzen schlichtweg ihre Wichtigkeit.<sup>72</sup>

Der Vorgesetzte muss seine Aufgabe der Gruppenzusammenführung von Anfang an bei jedem neuen Teammitglied ernsthaft wahrnehmen und ihn entsprechend in die bereits gefestigte Arbeitsgruppe einführen. Geschieht dies nicht, kann es zu Verständigungsproblemen kommen und dem neuen Mitarbeiter wird letztendlich die Schuld dafür zugewiesen, wenn die Zusammenarbeit fehlschlägt.<sup>73</sup>

Eine gesunde Kommunikation ist grundsätzlich Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. Wenn der Mitarbeiter merkt, dass seine Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge sowohl gegenüber dem Vorgesetzten, als auch gegenüber Arbeitskollegen unberücksichtigt bleiben wird er die Kommunikation bald einstellen.<sup>74</sup>

Ein kooperativer Führungsstil ist folglich der beste Weg mit den Mitarbeitern umzugehen und bietet auch die geringste Angriffsfläche für Mobbing.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 51.

<sup>72</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 138.

<sup>73</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 138.

<sup>74</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 138 f.

<sup>75</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 51.

## **9. Auswirkungen**

### **9.1. Beim Mobbingopfer**

#### **9.1.1. Gesundheitliche Folgen**

Gemobbt zu werden bedeutet für den Einzelnen immer Stress. Stress wiederum hat Auswirkungen auf den Körper. Dies kann sich auf den Körper sowohl positiv, als auch negativ auswirken. Eine Verabredung kann z. B. positiven Stress auslösen, dies nennt man auch Eustress. Ein Mobbing-Vorfall jedoch löst negativen Stress aus, auch Disstress genannt. Unabhängig davon, ob es sich um positiven oder negativen Stress handelt, löst er immer die gleiche Reaktionskette im Körper des Betroffenen aus. Dabei werden verschiedene Hormone ausgeschüttet, die bei der Flucht- oder Kampfreaktion, den typischen Stressreaktionen, dem Körper helfen, auf die max. Leistungsfähigkeit hochzufahren. Kommt es dann nicht zu einer dieser beiden Reaktionen, wie z. B. am Arbeitsplatz, dann verschwinden die ausgeschütteten Hormone nicht einfach wieder, sondern werden in den Körperzellen gespeichert. Diese gespeicherten Hormone haben auf Dauer negative Auswirkungen. Am besten lässt sich dies verdeutlichen, wenn man sich den Körper des Menschen als Auto vorstellt. Dieses Auto wird infolge der Hormonausschüttung auf Hochtouren gebracht, der Motor wird dabei bis ins Maximum hoch getrieben, doch die Kupplung schleift, folglich kann das Auto nicht starten. Dies verursacht dann bleibende Schäden beim Auto, wie auch die eingelagerten Hormone beim Körper.<sup>76</sup>

Mobbing ist ein sozialpsychologischer Belastungszustand, welcher wie bereits erwähnt, Stress auslösen kann. Im Anfangsstadium des Belastungszustands, also des Mobblings, gibt es keine typischen Krankheitszeichen. Diese treten individuell beim Einzelnen auf. Hat man

---

<sup>76</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 67 f.

also zwei verschiedene Personen, die unter gleichen Bedingungen gemobbt werden, können diese unterschiedliche Symptome aufweisen.

Die folgende Auflistung zeigt mögliche Symptome von Stress und deren Häufigkeit.

<b>Psychische Beschwerden</b>	<b>in Prozent</b>
schnelles Ermüden	46
Nervosität	36
Schlafstörungen	26
Zerschlagenheit	26
Aufregung im ganzen Körper	25
Schweißausbrüche	21
Herzklopfen bei wenig Anstrengung	19
Völlegefühl	19
Magenschmerzen	15
Kopfweh	14
Körperverspannung	14
Sodbrennen	12
Herzschmerzen	11
Schwindelgefühl	11
Konzentrationsstörungen	9
Atemnot	8
Übelkeit	5

Abb. 2: Psychische Beschwerden<sup>77</sup>

Untersuchungen zufolge handelt es sich meist nicht nur um ein Symptom, sondern gleich um mehrere, gemeinsam auftretende Symptome.<sup>78</sup>

Der typische Krankheitsverlauf lässt sich in fünf Phasen einteilen.

In der Anfangsphase, diese tritt ziemlich bald nach den ersten Mobbing-Vorfällen auf, kommt es häufig zu Beschwerden wie: Magenproblemen, Schlafstörungen und/oder Kopfschmerzen. In der zweiten Phase, diese tritt nach rund einem halben bis einem Jahr auf, gerät das Opfer in ein seelisches Ungleichgewicht, welches dazu führt, dass sich derjenige z. B. schlechter konzentrieren kann. In der dritten Phase, nach ein bis zwei

<sup>77</sup> Dunckel/Zapf, Psychischer Stress am Arbeitsplatz, S. 24.

<sup>78</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 108.

Jahren, entwickelt der Betroffene allg. Angstzustände, diese können unter anderem zu ständiger Nervosität führen. In der vierten Phase, diese tritt nach zwei bis vier Jahren in Erscheinung, verstärken sich die Beschwerden immer mehr und sie können zudem chronisch werden. In der fünften und letzten Phase hat der Betroffene bereits Depressionen oder Obsessionen entwickelt, er grenzt sich in dieser Phase auch mehr und mehr von seiner Umwelt ab.<sup>79</sup>

Die in Phase eins anfänglich auftretenden einzelnen Beschwerden entwickeln sich mit der Zeit zu einem dauerhaften Zustand. Zu den körperlichen Leiden kommt noch hinzu, dass sich die Opfer kontinuierlich mit ihrem Problem beschäftigen. Sie suchen Lösungen und wollen den Konflikt begreifen, dies ist jedoch in ihrer derzeitigen Lage kaum möglich. Diese ständig kreisenden Gedanken können wieder neuen Stress auslösen, der zusätzliche Symptome mit sich bringt.<sup>80</sup>

Die sich in Phase drei manifestierenden Angstzustände können natürlich auch Auswirkungen auf die Persönlichkeit des Opfers haben. Sie entwickeln Phobien und schotten sich von der Außenwelt ab. Um die Angstzustände und Phobien zu behandeln, verschreiben Ärzte häufig Psychopharmaka, Angst lösende Mittel. Dabei besteht die Gefahr, dass das Opfer zu seinen bereits bestehenden Problemen auch noch medikamentenabhängig wird.<sup>81</sup>

Auch Alkoholmissbrauch kann eine Reaktion des Betroffenen auf Mobbing sein. Er versucht aus seiner, eine für ihn unerträglichen Situation, zu entkommen. Der Alkoholgenuss hilft ihm vermeintlich dabei. Durch den Genuss von Alkohol wird das Belohnungszentrum im Gehirn aktiviert, das Opfer fühlt sich für kurze Zeit besser und da es diesen Zustand wieder

---

<sup>79</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S.33 f.

<sup>80</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 108 ff.

<sup>81</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 113 f.

erreichen möchte, greift es erneut zum Alkohol und es entsteht eine Abhängigkeit.<sup>82</sup>

Die in Phase fünf angesprochenen Depressionen führen dazu, dass diejenigen eine tiefe Niedergeschlagenheit empfinden.<sup>83</sup> Zum Teil werden sie sogar bettlägerig und wollen nicht einmal mehr ihre engsten Angehörigen sehen. Die Gegenreaktion zu Depressionen sind Obsessionen, die auch Folge einer lang anhaltenden psychischen Belastung entstehen können. Menschen, die unter Obsessionen leiden, haben den Drang, sich ständig selbst zu erklären und lassen andere kaum noch zu Wort kommen. Wie auch bei den Menschen mit Depressionen verlieren sie das Vertrauen in ihre Umwelt.

Sowohl beim Krankheitsbild der Depressionen als auch der Obsession ist leider fest zustellen, dass selbst wenn die Stress verursachenden Mobbing-Handlungen aufhören, entweder durch verlassen des Arbeitsplatzes oder Arbeitsunfähigkeit usw., die Krankheitsbilder nicht wieder vollständig verschwinden. Dies liegt daran, dass wenn es erst einmal zu einer solchen psychischen Erkrankung gekommen ist, der Mobbing-Prozess bereits mehrere Jahre in Gange war und die diejenigen bereits chronisch erkrankt sind. Die betroffenen Menschen sind zeitlebens geprägt.<sup>84</sup>

Nach einer Studie des TÜV Rheinland gehen allein 20% aller Selbstmorde auf das Konto des Mobblings.<sup>85</sup>

### 9.1.2. Soziale Folgen

Es kommt nicht nur zu gesundheitlichen Schädigungen des Opfers. Auch sein Umfeld wird von der Mobbing-Situation betroffen. Durch die mögliche Veränderung der Persönlichkeit des Opfers, wie schon in Kapitel 9.1.1. beschrieben, kann es dazu kommen, dass Bekannte und Verwandte des

---

<sup>82</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 71.

<sup>83</sup> Bertelsmann Lexikon, Depression, S. 248.

<sup>84</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 114 f.

<sup>85</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 71.



Opfers diese nicht mehr wieder erkennen und sich deswegen von ihm abwenden.<sup>86</sup> Oft können die Angehörigen die Situation und die Gründe dafür nicht verstehen und schätzen, wie auch manche Ärzte und Psychologen, das Opfer als Hypochonder oder psychisch krank ein, ohne das wirkliche Problem zu erkennen.<sup>87</sup>

### 9.1.3. Auswirkungen auf Leistung und Motivation

Die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mobbingopfern sinkt im Laufe des Prozesses rapide ab. Dies kann aus zwei Gründen geschehen. Zum einen, weil der Geschädigte merkt, dass er es in seiner Situation keinem Recht machen kann, egal was er tut. Konsequenz dieser Erkenntnis ist die Reduzierung der Arbeitsleistung. Zum anderen kann die Leistungsfähigkeit auch vom Opfer ungewollt sinken, da ihn die Situation zu sehr von seiner eigentlichen Arbeit ablenkt und seine Gedanken ständig um dasselbe Problem kreisen. In Folge dessen nehmen auch seine Konzentration ab und seine Fehlerquote zu.<sup>88</sup>

Der Betroffene von Mobbing wird durch die ständigen Angriffe verunsichert und verängstigt. Je stärker die Angriffe, desto größer die Verunsicherung. Erwiesenermaßen können kurzfristig vorkommende Angstzustände die Leistungsfähigkeit des Einzelnen positiv beeinflussen. Lang anhaltende Angstzustände wirken sich jedoch kontraproduktiv aus.<sup>89</sup>

Anhand der folgenden Grafik verdeutlicht sich diese Aussage nochmals, denn sie zeigt auf, dass ab Eintreten des Mobbing-Prozesses und der damit verbundenen Unsicherheit die Leistungsfähigkeit rapide abnimmt.

---

<sup>86</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 44.

<sup>87</sup> Siehe Kapitel 6.4.

<sup>88</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S.109.

<sup>89</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S.41.

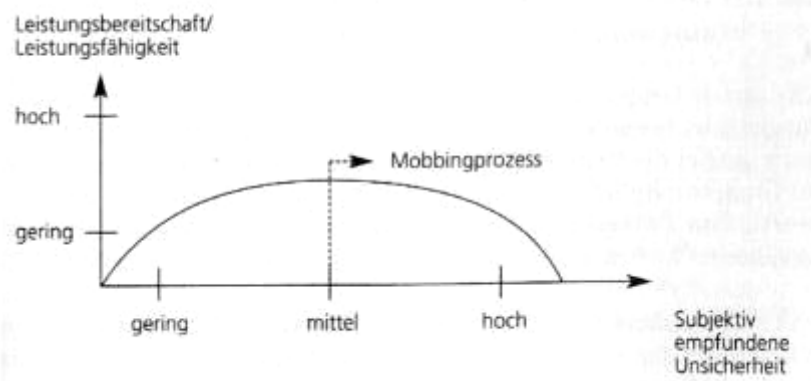


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Leistung und Verunsicherung<sup>90</sup>

## 9.2. Beim Mobbingtäter

Wie bereits in Kapitel 8.1.2. erläutert, sind die Mobbingtäter nicht zwangsläufig die starken und selbstsicheren Menschen, wie sie sich stets nach Außen hin geben, sondern sind im Gegenteil oft selbst unsicher und ängstlich. Bevor sie jedoch auf den absteigenden Ast geraten, sorgen sie lieber dafür, dass ein anderer dies tut. Folglich kann die Mobbing-Handlung für den Täter, ebenso wie für das Opfer, Stress bedeuten. Nicht nur, dass die Planung der Mobbing-Angriffe und die Absicherung bei möglichen Gegenangriffen eine emotionale Belastung für den Mobber darstellen kann, im extremsten Falle kann es auch zu einem gerichtlichen Prozess kommen. Spätestens, wenn es dazu kommt, steht der Täter unter Hochspannung. In Folge dessen kann es bei ihm auch zu psychosomatischen Erkrankungen kommen.<sup>91</sup>

## 9.3. Im Betrieb

### 9.3.1. Betriebsklima

Unter dem Betriebsklima versteht man ein gutes Verhältnis zwischen den Mitarbeitern, aber auch eine hohe Arbeitsmotivation. Ist das Betriebsklima gut, ist die Wahrscheinlichkeit zu freiwilligen Überstunden, sowie besserer

<sup>90</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S.41.

<sup>91</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 114.

Arbeitsleistung und Kooperation mit anderen Mitarbeitern höher.<sup>92</sup> Ein gutes Betriebsklima entsteht jedoch nicht ohne Zutun, daran muss gearbeitet werden. Ein zerstörtes oder gestörtes Arbeitsklima kann nur in Verbindung mit großen Anstrengungen wieder aufgebaut werden.<sup>93</sup> Es gibt Einflüsse, die das Betriebsklima erheblich beeinflussen können, dazu gehört die Arbeitsplatzgestaltung, die Betreuung, der Führungsstil, die Personalpolitik und natürlich auch Mobbing innerhalb des Unternehmens. Ein schlechtes Betriebsklima lässt sich daran erkennen, ob es zu Grüppchenbildungen kommt, wie hoch die durchschnittliche Krankheitsquote ist, wie hoch der Anteil an Kündigungen seitens des Arbeitnehmers im Verhältnis zu den gesamten Kündigungen steht und ob sich die Mitarbeiter eher taktisch statt kollegial verhalten.<sup>94</sup>

Da niemand gerne in einer schlechten Arbeitsatmosphäre arbeitet, werden sich viele nach einem anderen Arbeitsplatz umsehen. Dies gilt vor allem für besser qualifizierte Mitarbeiter.<sup>95</sup>

Es kommt durch ein schlechtes Betriebsklima nicht nur zur möglichen Fluktuation, sondern es kann auch das Image des Unternehmens nachhaltig schädigen. Das Image eines Unternehmens ist heutzutage aufgrund des qualifizierten Arbeitnehmermangels von großer Bedeutung.<sup>96</sup>

### 9.3.2. Betriebsergebnis

Wie bereits in Kapitel 9.1.3 beschrieben, kommt es infolge des Mobblings zu Leistungs- und Motivationseinbußen von Seiten des Opfers. Dies wirkt sich zwangsläufig auch auf das Betriebsergebnis aus, die Arbeit des von Mobbing Betroffenen bleibt liegen, da er ständig mit seiner gegenwärtigen Situation befasst und versucht diese zu lösen. Aufgrund der Konzentrationsschwierigkeiten kann es auch zu Qualitätseinbußen am Produkt kommen. Im schlimmsten Falle fällt der Leidtragende aufgrund

---

<sup>92</sup> Kraus/Kraus, Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz, S. 37.

<sup>93</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 57.

<sup>94</sup> Kraus/Kraus, Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz, S.37 ff.

<sup>95</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 57.

<sup>96</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 46.

körperlicher Beschwerden infolge der belastenden Situation komplett aus. Hierzu mehr in Kapitel 9.3.3.

Nicht nur der Betroffene wird aufgrund dieses belastenden Zustandes leistungsunfähiger, auch die Täter selbst vernachlässigen ihre Arbeit oder führen diese fehlerhaft aus, da sie ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten sind, das Opfer noch mehr zu schädigen. Dies kostet Energie und Zeit, welche folglich für die Erledigung ihrer eigentlichen Arbeit fehlt.<sup>97</sup>

### 9.3.3. Fehlzeiten

Es ist eine Tatsache, dass ein Mitarbeiter, der sich mit seinem Unternehmen verbunden fühlt, auch trotz leichter Erkrankungen zur Arbeit erscheint. Dies tut er entweder aus Rücksicht gegenüber seinen Kollegen, da diese in seinem Krankheitsfall seine Arbeit mit erledigen müssen oder aus Pflichtgefühl seinem Vorgesetzten gegenüber.

Ein Mitarbeiter jedoch, der massiv von Mobbing betroffen ist, hat keinen Anreiz mehr, seine Kollegen in seinem Krankheitsfall zu schonen. Ihm wird es leichter fallen, sich bei einem kleinen Anzeichen von Unwohlsein krankschreiben zu lassen. Zudem kommt noch, dass er in der Krankschreibung eine mögliche Flucht vor den permanenten Mobbing-Attacken sieht.<sup>98</sup>

Wie in Kapitel 9.1.1 bereits beschrieben, kann es auch zu einer tatsächlichen Erkrankung, ausgelöst durch das Mobbing, kommen. In diesen Fällen kommt es dann berechtigterweise zu einer Krankschreibung und zum Ausfall des Angestellten.

Untersuchungen haben bestätigt, dass die Opfer von Mobbing häufiger krank sind, als andere Mitarbeiter.<sup>99</sup> Dies wirkt sich natürlich auf das Unternehmen aus. Eine mögliche Reaktion auf die häufigen Ausfälle des

---

<sup>97</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 111.

<sup>98</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 112.

<sup>99</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 40.

Arbeitnehmers kann die Verteilung der Arbeit auf die anderen Mitarbeiter sein, was für diese eine höhere Arbeitsbelastung und somit auch Stressauslöser sein kann. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, die Arbeit von Aushilfskräften erledigen zu lassen, welches die Gefahr einer schlechteren Qualität oder einer längeren Bearbeitungszeit mit sich bringt. Die letzte, für ein Unternehmen kaum tragbare Möglichkeit ist die, die Arbeit unerledigt zu lassen.<sup>100</sup>

#### 9.3.4. Fluktuation

Fluktuation ist ein natürlicher Prozess in einem Unternehmen. Es bedeutet schlichtweg das Ausscheiden und die Neueinstellung von Mitarbeitern. Ist in einem Unternehmen eine geringe Fluktuationsrate zu verzeichnen, ist dies ein Indiz für eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter.<sup>101</sup> Folglich gibt eine hohe Fluktuationsrate Anlass zu Bedenken, da dies ein Anzeichen für ein schlechtes Betriebsklima<sup>102</sup> sein könnte.<sup>103</sup> Einer schwedischen Gewerkschaftsstudie zufolge haben rund 60 v. H. aufgrund von Missstimmungen im Unternehmen dieses freiwillig verlassen.<sup>104</sup>

Die aufgrund der Fluktuation notwendigen Neueinstellungen sind kostenaufwändig. Es muss gegebenenfalls eine Abfindung an den entlassenen Mitarbeiter gezahlt werden, die Stelle muss ausgeschrieben werden, es müssen Vorstellungsgespräche stattfinden und der neue Mitarbeiter muss eingearbeitet werden. Um sich diese Kosten zu sparen, sollte der Arbeitgeber daher besondere Maßnahmen ergreifen um Mobbing vorzubeugen, siehe Kapitel 12, und auch bei Personalauswahl darauf zu achten, keinen zukünftigen Mobber einzustellen.<sup>105</sup>

### 9.4. Wirtschaftlicher Schaden

---

<sup>100</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 112.

<sup>101</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S.59.

<sup>102</sup> Siehe 9.3.1.

<sup>103</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 113.

<sup>104</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 41.

<sup>105</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 113.

Es ist sehr schwierig, eine realistische Hochrechnung über die finanziellen Auswirkungen eines Mobbing-Falles in einem Betrieb zu erstellen. Oftmals werden einfach jegliche negativen Auswirkungen, die ein schlechtes Betriebsklima mit sich bringen, dem Mobbing zugeschrieben, dies ist jedoch nicht zwingend die Schuld des Mobblings. Es gibt auch andere Faktoren, die ein schlechtes Betriebsklima heraufbeschwören können oder die Faktoren überlagern sich mit dem Mobbing. Es gibt durchaus direkt dem Mobbing zurechenbare Kosten, die z. B. durch Krankheit, hohe Fehlerquote und Kündigung entstehen. Sie sind immer an das Mobbingopfer selbst geknüpft.

Die direkten Kosten liegen zwischen 20.000 Euro und 50.000 Euro pro Jahr und pro Mobbingopfer. In dieser Einschätzung fehlen die indirekten Folgekosten. Wenn diese mit einbezogen werden, belaufen sich die Gesamtkosten bereits auf 50.000 Euro bis 150.000 Euro pro Jahr und Mobbingopfer.<sup>106</sup> Unter den indirekten Folgekosten versteht man in Verbindung stehende, aber nicht dem Mobbingopfer direkt zurechenbare Kosten, wie den Imageverlust, infolge von Mobbing.<sup>107</sup>

Mobbing hat aber nicht nur finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen, sondern auch auf die Gesellschaft. Viele Mobbingopfer müssen aufgrund gesundheitlicher Probleme<sup>108</sup> jahrelang in Behandlung gehen um Depressionen und andere psychische Probleme behandeln zu lassen. Diese Behandlungskosten belaufen sich bei einer durchschnittlichen Behandlungsdauer von drei bis vier Jahren auf ca. 51.000 Euro bis 66.000 Euro.<sup>109</sup> Zusätzlich entstehen auch noch Kosten, wenn Menschen aufgrund ihrer schwerwiegenden Erkrankung infolge des Mobblings keine andere Wahl haben, als in den Vorruhestand zu gehen. Die Zahl der Personen, die dies betrifft, beläuft sich auf rund 12.000 bis

---

<sup>106</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 58 ff.

<sup>107</sup> Fehlau, 30 Minuten gegen Mobbing am Arbeitsplatz, S. 43 f.

<sup>108</sup> Siehe 9.1.1.

<sup>109</sup> Groebelinghoff, Mobbing. Störungen am Arbeitsplatz – Ursachen und Lösungen, S. 142 zitiert bei Esser/Wolmerath, Mobbing – der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 47.

25.000. Zusammen entstehen dadurch Kosten in Höhe von 3 Mrd. Euro pro Jahr.<sup>110</sup>

## **10. Bossing**

Das Wort „Bossing“ kommt von dem allgemein gebräuchlichen Wort „Boss“, gleichbedeutend mit „Vorgesetzter“. Wenn sich nicht die Kollegen untereinander mobben, sondern der Vorgesetzte den Untergebenen drangsaliert, spricht man von Bossing.<sup>111</sup> Bossing kann aus den gleichen oder ähnlichen Gründen, wie bereits in Gliederungspunkt 8 angesprochen, entstehen. Es gibt aufgrund der hervorgehobenen Position des Vorgesetzten noch andere Gründe für sein Verhalten. Der Vorgesetzte kann z. B. seine Machtposition in Frage gestellt sehen, oder seine eigene Führungsschwäche kaschieren wollen.<sup>112</sup>

Zudem kommt aber noch ein möglicher weiterer, vor allem in der heutigen Zeit sehr präsenter Grund für Bossing hinzu: Der ständige Arbeitsplatzkampf. Heutzutage kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, einen Mitarbeiter zu beschäftigen, der nicht die geforderte Leistung bringt. Wenn dies also eintritt, versucht so mancher Vorgesetzte den unfähigen Mitarbeiter loszuwerden. Der Vorgesetzte muss dabei aufpassen, dass die Unfähigkeit des Mitarbeiters nicht schlussendlich auf ihn zurückgeführt wird. Er muss also schnell handeln und den Störenfried beseitigen bevor seine Führungskompetenz in Frage gestellt wird.<sup>113</sup>

Egal ob der mobbende Vorgesetzte nun aus persönlichen Gründen oder aus arbeitspolitischen Gründen mobbt, er hat auf jeden Fall einen Vorteil gegenüber seinen Mitarbeitern. Dieser Vorteil ist die Machtposition, die er innehat. Er kann also auf ganz andere Weise mobben, als es auf horizontaler Ebene<sup>114</sup> möglich ist. Der Vorgesetzte verfügt über das Recht

---

<sup>110</sup> Resch, Wenn Arbeit krank macht, S.127.

<sup>111</sup> Kampka, Keine Angst vor Mobbing, S. 37.

<sup>112</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 20.

<sup>113</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 40.

<sup>114</sup> Siehe Kapitel 3.1.

Aufgaben zuzuweisen, Urlaub zu verweigern oder sogar Abmahnungen auszusprechen. Er muss sich dabei nicht mal unrechtmäßig verhalten. Dies macht es dem Opfer zunehmend schwerer, das Bossing überhaupt nachzuweisen, da der Vorgesetzte alle Maßnahmen sachlich begründen kann. Für das Opfer kommt noch erschwerend hinzu, dass es im Kollegium kaum Verbündete findet, da sich niemand mit dem Chef anlegen will, da sie sonst auch um ihren Arbeitsplatz fürchten müssten.<sup>115</sup> Die einzige Möglichkeit des Betroffenen ist, sich an einen Vorgesetzten höherer Instanz zu wenden und sich Hilfe zu erbitten. Ist dies nicht möglich, da es sich um ein kleines Unternehmen handelt, besteht nur die Möglichkeit der direkten Aussprache mit dem Vorgesetzten.<sup>116</sup>

## **11. Prävention**

Mobbing-Prävention ist ein wichtiger Schritt in jedem Unternehmen um dafür zu Sorgen, dass Mobbing gar nicht erst entstehen kann. Viele Arbeitgeber unterschätzen die Mobbing-Problematik und sehen sich früher oder später mit den Folgen<sup>117</sup> konfrontiert. Die Praxis hat gezeigt, dass die Maßnahmen, die im Folgenden erläutert werden, Mobbing am Arbeitsplatz nachhaltig eindämmen kann.

### **11.1. Aufklärung**

Es ist wichtig, dass ein Unternehmen sich der Problematik des Mobblings bewusst ist. Mitarbeiter und Vorgesetzte sollten über die Rechte, Pflichten, Ursachen und Gefahren aufgeklärt sein, damit sie für dieses Problem sensibilisiert sind. Wenn alle Mitarbeiter über dieses Thema Bescheid wissen, können Konflikte sachlicher geklärt werden, ohne dass sie ausarten. Nicht in den Mobbing-Prozess involvierte Mitarbeiter können auf das Mobbing aufmerksam machen und somit für schnelle Klärung

---

<sup>115</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 67 f.

<sup>116</sup> Kampka, Keine Angst vor Mobbing, S. 37 ff.

<sup>117</sup> Siehe Kapitel 9.



sorgen.<sup>118</sup> Aufklärung kann auch Verbesserungsvorschläge im Bereich der Arbeitsbedingungen von Seiten der Arbeitnehmer nach sich ziehen. Die Umsetzung kann mögliche Konfliktsituationen ausmerzen und das Betriebsklima verbessern. Wichtig für diesen Schritt ist eine handfeste Unternehmensphilosophie in Bezug auf das Thema Mobbing, damit für alle bestimmte Grenzen gesteckt sind. Es genügt nicht, dieses Thema einmal zu besprechen und dann die Sache auf sich beruhen zu lassen, sondern es muss ständig wiederholt, vertieft oder in gewisser Weise auch korrigiert werden.<sup>119</sup> Es ist leider höchst unrealistisch zu glauben, jeder Mitarbeiter oder auch Vorgesetzter würde die Aufklärung ernst nehmen und Mobbing zukünftig sein lassen oder mehr Zivilcourage entwickeln - dies ist nicht der Fall. Aufklärung kann aber auch eine Hilfe für die Betroffenen sein, indem sie sich ihrer Situation bewusst werden und Hilfe in Anspruch nehmen.<sup>120</sup>

Die Aufklärung kann mündlich über Vorträge, Seminare und Schulungen sowohl für Führungspersonlichkeiten, als auch für Mitarbeiter erfolgen. Zusätzlich können schriftliche Informationen über Anschläge oder ausgelegte Informationsbroschüren erteilt werden. Eine Kombination aus schriftlicher und mündlicher Aufklärung ist empfehlenswert.<sup>121</sup>

## **11.2. Personalauswahl**

Anhand einer ausführlichen Untersuchung der Bewerbungsunterlagen, eingehenden Vorstellungsgesprächen oder auch Persönlichkeitstests sollte versucht werden, potentielle Mobbingopfer oder auch Täter zu identifizieren. Dabei geht es nicht darum, ob der oder diejenige dem typischen Opfer oder Täterprofil entspricht, sondern lediglich, ob es am bisherigen Arbeitsplatz bereits Probleme gab. Wenn dies festgestellt wurde, sollte vor allem, wenn es sich um einen Mobbingtäter handelt, eine

---

<sup>118</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 80.

<sup>119</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 119 f.

<sup>120</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 92 f.

<sup>121</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 102.

Einstellung kritisch hinterfragt werden. Gerade bei Menschen, die aus einem Unternehmen kommen, indem sie gemobbt wurden, muss besondere Sorgfalt und Behutsamkeit bei der Einführung in das Unternehmen an den Tag gelegt werden.<sup>122</sup>

#### 11.2.1. Einführung neuer Mitarbeiter

Der „Neue“ im Unternehmen hat es anfangs oft nicht leicht, er muss sich erst gegenüber den anderen Arbeitskollegen beweisen und ist zudem unsicher wegen der für ihn unbekannten Situation. Manchmal wird ein neuer Mitarbeiter auch von Vorne rein als Störenfried empfunden, da er die bereits gefestigte Gruppe eindringt.<sup>123</sup> Dies hat manchmal zur Folge, dass er ein leichtes Ziel für Anfeindungen seitens der Arbeitskollegen ist. Oft ist dies auch die Schuld des Unternehmens, da der neue Mitarbeiter nicht entsprechend vorbereitet wurde.

In jedem Unternehmen gibt es bestimmte Sitten und Gepflogenheiten und wer sich nicht an diese hält, fällt sofort negativ auf. In diesem Fall hat sich das Patenschaftsprogramm bewährt. Hierbei bestimmt das Unternehmen für den neuen Mitarbeiter eine Bezugsperson, die in diesem Fall Pate genannt wird. Dieser Pate ist meist langjähriger Mitarbeiter und weiß über das Unternehmen Bescheid. Er kennt die anderen Mitarbeiter und kann den „Neuen“ leichter in die Gruppe einbinden und er kennt zudem alle ungeschriebenen Regeln, an die sich der „Neue“ halten sollte. Bei arbeitsspezifischen und auch bei organisatorischen Fragen hat er dadurch Jemanden, der ihm zur Seite steht.<sup>124</sup>

### 11.3. Anlaufstelle

Eine Anlaufstelle soll den Mobbingopfern dienen, indem sie einen konkreten Ansprechpartner in ihrer schwierigen Situation haben und der sie bei der Bewältigung unterstützt. Das Entscheidende bei einer Anlaufstelle ist daher der Ansprechpartner, hierbei wird oft der Begriff

---

<sup>122</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 136 f.

<sup>123</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 124.

<sup>124</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 137.

Mobbingbeauftragter verwendet. Bei der Auswahl dieses Beauftragten ist darauf zu achten, dass er vertrauenswürdig, sensibel und diskret ist.<sup>125</sup>

Es gibt drei verschiedene Möglichkeiten, diesen Posten zu besetzen. Die erste Möglichkeit ist, einen externen, dafür geschulten Sachverständigen einzustellen. Der externe Fachmann ist unabhängig, was als klarer Vorteil zu sehen ist, andererseits kennt er das Unternehmen und dessen Unternehmenspolitik nicht und hat keine Befugnisse.<sup>126</sup> Die zweite Möglichkeit ist, den Posten mit einem dafür geeigneten Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu besetzen. Notwendigerweise muss der Mitarbeiter hierfür Schulungen besuchen, damit gewährleistet ist, dass er weiß, wie er den Betroffenen helfen kann. Im Gegensatz zur dritten Möglichkeit, den Posten mit einem Mitglied des Betriebs- oder Personalrates zu besetzen, hat er weder die Möglichkeit zur entgeltlichen Freistellung für die Teilnahme an solchen Schulungen<sup>127</sup>, noch einen besonderen Kündigungsschutz<sup>128</sup>. Doch dafür kann er sich vollkommen auf die Aufgabe als Mobbingbeauftragter konzentrieren und muss sich nicht zusätzlich mit anderen Problemen des Betriebs- oder Personalrats beschäftigen. Ein zusätzlicher Vorteil der dritten Möglichkeit ist die enorme Kenntnis, welche ein Betriebs- oder Personalratsmitglied über das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Philosophie hat.

Wer letztendlich für den Posten ausgewählt wird liegt in der Entscheidungsfreiheit des Unternehmens. Jede Möglichkeit hat ihre Vor- und Nachteile.<sup>129</sup>

Innerhalb dieser Anlaufstelle können dann Mobbingprechstunden abgehalten werden. In dieser werden die Probleme offen angesprochen und daraufhin Lösungsvorschläge diskutiert. Diese Sprechstunde kann

---

<sup>125</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 91.

<sup>126</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 107.

<sup>127</sup> Nach §37 Abs. 6 und 7 i. V. m. §40 BetrVG für Betriebsratsmitglieder und nach §46 Abs. 6 und 7 i. V. m. §44 Abs. 1 BPersVG für Personalratsmitglieder.

<sup>128</sup> Nach §37 Abs. 2, 3 und 4, §§78, 103 BetrVG für Betriebsratsmitglieder und nach §46 Abs. 2, 3 und 4 §47 BPersVG für Personalratsmitglieder jeweils i. V. m. §15 KSchG.

<sup>129</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S.106 f.

grundsätzlich in drei Schritte unterteilt werden. Der erste Schritt besteht aus dem Erstgespräch mit Kennenlernen und der Problemschilderung. Der zweite Schritt ist das Beratungsgespräch, bei dem zum einen Trost und mögliche Hilfestellungen gegeben wird und zum anderen auf externe Hilfe verwiesen wird.<sup>130</sup> Mobbingberatungsstellen können eine solche externe Hilfe sein, sie sind auf dieses Thema spezialisiert. Sie können Hilfestellung in der persönlichen Bewältigung des Problems geben oder Schlichtungsgespräche organisieren bis hin zur rechtlichen Beratung.<sup>131</sup> Der dritte und letzte Schritt ist die Bearbeitung des Konflikts, hierbei greifen oft die bereits erwähnten externen Helfer ein. In diesem Schritt wird versucht, den Konflikt sachlich, beispielsweise durch Schlichtungsgespräche, zu lösen. Mehr zum Thema Schlichtungsgespräche findet sich in Kapitel 12.3.1. Wenn es jedoch nicht abzuwenden ist, kommt es zur gerichtlichen Auseinandersetzung.<sup>132</sup>

#### **11.4. Betriebsvereinbarung**

Eine Betriebsvereinbarung ist ein schriftlich, gemeinschaftlich geschlossener Vertrag zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber. Die damit getroffenen Regeln gelten unmittelbar und sind zwingend anzuwenden.<sup>133</sup> Wenn es also um Mobbing-Prävention geht, sollte es in der Vereinbarung darum gehen, wie Konflikte richtig gelöst werden, wie sich die Mitarbeiter untereinander kollegial verhalten sollen, aber auch wie der Vorgesetzte mit seinen Untergebenen umgehen soll. Im Sinne der Konfliktlösung bleibt die Erstellung eines Sanktionenkataloges für den Täter nicht aus. Für die Arbeitnehmer ist eine solche Betriebsvereinbarung ein Zeichen dafür, dass der Arbeitgeber sich vor diesem Problem nicht verschließt.<sup>134</sup>

---

<sup>130</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 108.

<sup>131</sup> Kampka, Keine Angst vor Mobbing, S. 126 f.

<sup>132</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 108.

<sup>133</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenv, S.110.

<sup>134</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 108 f.

Die schriftliche Fixierung der Verhaltensregeln und Sanktionen kann für viele Mobber eine Hemmschwelle für weitere Schikanen sein.<sup>135</sup> Dies ist jedoch nicht immer der Fall, der Mobber kann sein Verhalten auch einfach an die Betriebsvereinbarung und die darin als Mobbing definierten Handlungen anpassen und somit den Sinn der Vereinbarung untergraben. Zudem kann es auch zu zahlreichen ungerechtfertigten Meldungen gegenüber dem Betriebsrat kommen, sodass dieser mit der Anzahl der Meldungen überfordert ist.<sup>136</sup>

In Anlage 4 ist eine Beispiel-Betriebsvereinbarung in Bezug auf Mobbing.

## **12. Intervention**

### **12.1. Analyse**

Intervention bedeutet den Eingriff in ein Geschehen, in diesem Fall in einen Mobbing-Vorfall. Um eingreifen zu können, muss jedoch zunächst festgestellt werden, ob es sich tatsächlich um Mobbing handelt, was die Beweggründe des Mobbers sind und wie sich das betriebliche Kräfteverhältnis gestaltet.

Diese Punkte lassen sich in 3x3 Schritte der Mobbinganalyse einteilen. Die ersten drei Schritte sollen dazu dienen, sich einen Überblick über das Mobbing zu verschaffen. Die Schritte dafür sind Informationen sammeln, die Situation kritisch hinterfragen und die eigenen Wünsche in Hinblick auf die Situation auszuarbeiten. Die nächsten drei Schritte lassen sich in die Rubrik Motive des Mobbers einteilen. Die Schritte hierfür sind, sich in den Mobber hineinzuversetzen, zu überlegen, was die sich aus dem Mobbing ergebenden Vorteile für ihn sind und was ihn dazu bringen könnte, das Mobbing einzustellen. Der letzte dreier - Block soll dazu dienen, das Kräfteverhältnis innerhalb des Unternehmens auszuloten. Die folgenden Schritte sind dafür notwendig: die Überlegung, was die eigenen

---

<sup>135</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 122.

<sup>136</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 109.

Schwächen und Stärken sind, die des Mobbers und die im Unternehmen liegenden Schwachstellen, die möglicherweise das Mobbing gefördert haben.<sup>137</sup>

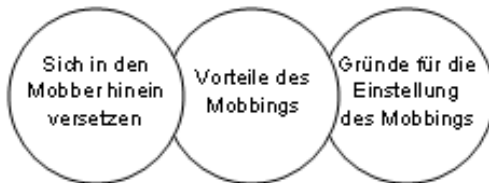
Erst, wenn diese Analyse abgeschlossen ist kann eine dauerhafte, zielbewusste Lösung für das Problem erarbeitet werden. Diese Analyse findet in Zusammenarbeit zwischen dem in Kapitel 12.3 bereits erwähnten Mobbingbeauftragten und dem Betroffenen statt.

Anhand der folgenden Grafik sind alle neun Schritte der Mobbinganalyse nachvollziehbar.<sup>138</sup>

#### 1. Überblick verschaffen



#### 2. Motive des Mobbers



#### 3. Das betriebliche Kräfteverhältnis



Abb. 4: 3x3 Schritte der Mobbinganalyse<sup>139</sup>

## 12.2. Durch das Opfer

Bevor das Opfer irgendetwas tun kann, muss es auch erst einmal eine Mobbinganalyse durchführen um sich darüber klar zu werden, wer ihn mobbt und warum. Die möglichen Reaktionen des Opfers auf Mobbing lassen sich grob in drei Bereiche einteilen: sich durchschlagen,

<sup>137</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S.145.

<sup>138</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S.145.

<sup>139</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S.145.

Unterstützung suchen und Gegenwehr organisieren. Dabei muss sich der Betroffene nicht auf eine Reaktionsmöglichkeit beschränken, sondern kann diese beliebig kombinieren.<sup>140</sup>

### 12.2.1. Sich Durchschlagen

Eine Möglichkeit auf Mobbing in diesem Rahmen zu reagieren ist die innere Kündigung. Hierbei empfindet der Betroffene vielleicht so etwas wie Genugtuung, weil er fortan nur noch „Dienst nach Vorschrift“ macht. Dies verändert die Situation für ihn jedoch nicht zum Positiven, sie kann sich möglicherweise sogar zum Negativen verändern, da er nun gegenüber dem Vorgesetzten eventuell schlecht dasteht. Eine weitere Verhaltensmöglichkeit ist eine Eigenkündigung und somit Flucht vor dem Mobbing am Arbeitsplatz. Manche Mobbingopfer schlagen auch zum Gegenangriff, um sich zur Wehr zu setzen. Dies kann aber dazu führen, dass die Situation außer Kontrolle gerät. Letzte potenzielle Handlungsmöglichkeit in diesem Rahmen ist die Aus-Zeit. Diese erfolgt durch Krankschreibung oder Urlaub. Diese Zeit abseits des Arbeitsplatzes kann zur Erholung und Regeneration dienen, im fortgeschrittenen Stadium reicht dies jedoch meist nicht mehr aus.

Bei einer Krankschreibung ist die Dokumentation durch den Hausarzt ein wichtiger Schritt, wenn nicht auszuschließen ist, dass es zu einem gerichtlichen Verfahren kommt. In diesem Fall kommt dieser Dokumentation ein hoher Beweiswert zu.<sup>141</sup>

### 12.2.2. Unterstützung suchen

Für den Betroffenen ist es wichtig, sich Verbündete zu suchen. Dies kann direkt im Kollegenkreis stattfinden. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten, denn das Opfer befindet sich bereits in starker Abwehrhaltung und könnte dadurch bei den Kollegen auf Ablehnung, denn dies wirkt oft wie ein Schuldeingeständnis, stoßen. Eine andere Alternative ist, dass der oder die Kollegen bereits vom Mobber manipuliert worden sind und dem Opfer

---

<sup>140</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 287.

<sup>141</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 287.

nicht helfen wollen.<sup>142</sup> Der Betroffene kann sich statt an Kollegen zu wenden, auch direkt beim Vorgesetzten oder Betriebs- bzw. Personalrat Hilfe suchen. Dies ist nur empfehlenswert, wenn es auch Aussicht auf Erfolg gibt. Ist bekannt, dass der Mobber in irgendeiner Verbindung mit dem potentiellen Helfer steht, sollte davon abgesehen werden. Auch bei egoistischen, durchsetzungsunfähigen oder uninteressierten Vorgesetzten kann sich das Opfer wenig Hilfe erhoffen. Das Opfer sollte sich vorher also gut überlegen, ob sein Anliegen entsprechend Gehör findet.<sup>143</sup> In Anlage 5 findet sich eine Auflistung über mögliche positive und negative Auswirkungen eines Hilfesuchs beim Vorgesetzten oder Personal- bzw. Betriebsrat.

Natürlich können auch die Familie oder Freunde eine große Stütze in einer solchen Situation sein. Sie können die Situation als Außenstehende oft besser einschätzen und dem Betroffenen das Gefühl geben, dieses Problem nicht allein bewältigen zu müssen.<sup>144</sup>

Auch eine Selbsthilfegruppe kann eine Option für die betroffene Person sein, sich Unterstützung zu suchen. In diesen Gruppen findet keine aktive Hilfe statt, sondern sie erfahren vielmehr emotionale Unterstützung und können sich mit den Anderen austauschen. Zudem merken sie durch dieser Erfahrung, dass sie nicht die Einzigen in dieser schwierigen Lage sind. Sie können sich gegenseitig Kraft spenden und somit neue Wege aus der Krise suchen.<sup>145</sup>

### 12.2.3. Gegenwehr organisieren

Eine Gegenwehr zu organisieren kann verschiedene Formen annehmen, z. B. an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten, durch Seminare und Kurse oder Stressabbau durch Hobbies und Sport. Diese Methoden sollen dazu führen, dass sich das Opfer wieder wohler fühlt und sich gegen neue Angriffe stärken kann. Eine weitere mögliche Reaktion auf Mobbing ist es,

---

<sup>142</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 168 f.

<sup>143</sup> Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 138 f.

<sup>144</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 294 f.

<sup>145</sup> Leymann, Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 168 ff.



den Rechtsweg einzuschlagen.<sup>146</sup> Zum Thema Rechtsfolge mehr in Kapitel 14.

#### 12.2.4. Mobbingtagebuch

Unabhängig davon, wie der jeweilige auf seine Situation reagiert, ist es wichtig, von Anfang an ein Mobbingtagebuch zu führen. Dies ist ein grundlegendes Beweismittel für eventuelle Rechtsstreitigkeiten und zur Vorlage gegenüber dem Vorgesetzten. Schon bei den ersten Anzeichen für Mobbing sollten diese schriftlich festgehalten werden, denn in der Anfangsphase lässt sich der Grund für die Schikanen noch am ehesten zurückverfolgen. Es ist dabei darauf zu achten, dass möglichst viele Details fest gehalten werden, wie z. B. Zeugen, Uhrzeit, Mobbing-Handlung usw. Je detaillierter und regelmäßiger das Tagebuch geführt ist, umso glaubwürdiger ist der Mobbing-Vorwurf vor Gericht. Allein das Führen eines solchen Tagebuchs kann eine abschreckende Wirkung auf den Mobber selbst haben. Das Tagebuch dient auch zur eigenen Reflektion des Opfers. Wie hätte er besser oder effektiver reagieren können? Oder lässt sich aus den Mobbing-Handlungen ein Schema ableiten? Dies hilft dann gegebenenfalls auch bei der Hinzuziehung eines Sachverständigen.<sup>147</sup>

In Anlage 6 ist ein Muster eines Mobbingtagebuchs angeführt.

### 12.3. Im Betrieb

Der Vorgesetzte hat natürlich immer die Möglichkeit, den als Mobber identifizierten Mitarbeiter, zu versetzen, ihn abzumahnen oder ihm sogar zu kündigen. Diese Methoden haben jedoch nur bedingt Erfolg, denn der Täter kann am anderen Arbeitsplatz wieder von Vorne mit dem Mobbing beginnen oder die Abmahnung einfach ignorieren. Die Kündigung ist schwer durchzusetzen und das Unternehmen verliert vielleicht einen, vom Mobbing abgesehen, guten Mitarbeiter.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 287.

<sup>147</sup> Honsa, Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, S. 288 ff.

<sup>148</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 220 ff.

### 12.3.1. Schlichtungsverfahren

Das Schlichtungsverfahren, auch Mediationsverfahren genannt, hingegen ist eine bewährte Methode um Konfliktsituationen für alle Beteiligten gerecht zu klären. Dieses Verfahren findet im Anschluss an die Analyse<sup>149</sup> der Mobbing-Situation statt. Als Schlichter kommen der Betriebsrat, der Vorgesetzte oder ein externer Berater, beispielsweise von einer Mobbingberatungsstelle in Frage. Der Mobbingbeauftragte und der schikanierte Mitarbeiter entscheiden zusammen darüber, welche Person die Rolle des Schlichters einnehmen soll.<sup>150</sup> Wichtig dabei ist jedoch, dass der Schlichter eine neutrale Person ist. Im Verfahren selbst werden dann alle betroffenen Personen, also der Mobber oder auch die mobbende Gruppe, das Opfer und der Schlichter zusammen geführt, um das vorherrschende Problem zu besprechen und gegebenenfalls Lösungsmöglichkeiten herauszuarbeiten.<sup>151</sup>

Die Teilnahme sollte von der Opfer- aber auch von der Täterseite freiwillig sein. Der Schlichter hat bei diesem Verfahren nicht die Aufgabe, die Lösung zu liefern. Die Streitparteien sollten vielmehr gemeinsam eine speziell auf ihr Problem zugeschnittenen Vereinbarung über die zukünftige Zusammenarbeit treffen.<sup>152</sup> Dieses Übereinkommen sollte zudem schriftlich festgehalten und von allen Beteiligten unterschrieben werden. Nach drei Monaten ist die Überprüfung der Einhaltung des Übereinkommens empfehlenswert. Sollte diese nicht eingehalten werden, kommen Sanktionen, wie Versetzung oder Abmahnung in Frage.<sup>153</sup>

Die wichtigsten Schritte eines Schlichtungs- bzw. Mediationsverfahrens sind im Nachfolgenden nochmals grafisch dargestellt.

---

<sup>149</sup> Siehe Kapitel 13.1.

<sup>150</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S.137.

<sup>151</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 90.

<sup>152</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 169.

<sup>153</sup> Merk, Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S.138.

<b>Vorphase</b>
Die Konfliktparteien an einen Tisch bekommen
<b>Das Mediationsgespräch</b>
1. Einleitung
2. Sichtweise der einzelnen Konfliktparteien
3. Konfliktherhellung: Verborgene Gefühle, Interessen, Hintergründe
4. Problemlösung: Sammeln und Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten
5. Übereinkunft
<b>Umsetzungsphase</b>
Überprüfung und ggf. Korrektur der Übereinkunft

Abb. 5 : Die wichtigsten Schritte des Mediationsverfahrens<sup>154</sup>

## 13. Rechtsfolgen

Wenn alle Interventionsmaßnahmen keinen Erfolg versprechen, oder nicht in Frage kommen, bleibt dem Gemobbten oft nur der Weg vor Gericht. Er hat dabei die Möglichkeit, den Peiniger entweder strafrechtlich oder auch zivilrechtlich zur Verantwortung zu ziehen.<sup>155</sup>

### 13.1. Strafrechtliche Verfolgung

Dies kommt in der Anfangsphase von Mobbing nicht in Betracht, da hier meist nicht von einer Rechtswidrigkeit gesprochen werden kann.<sup>156</sup> Eine Rechtswidrigkeit bedeutet eine mit dem allgemein gültigen Recht unvereinbare Handlung.<sup>157</sup> Das Ignorieren oder sich lächerlich machen über einen Kollegen kommt nicht als Straftatbestand in Frage, da es in gewisser Weise gesellschaftlich akzeptiert ist. Straftatbestände, die jedoch in Betracht gezogen werden müssen, sind unter Anderem: Sachbeschädigung (§303 StGB), vorsätzliche und fahrlässige Körperverletzung (§§223, 229 StGB) und Beleidigung (§185 StGB).

<sup>154</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 170.

<sup>155</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 209 ff.

<sup>156</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S.210.

<sup>157</sup> Bertelsmann, Rechtswidrigkeit, S. 995.

Ein rechtswidriges Verhalten kann entweder durch Strafanzeige oder Strafantrag zur Kenntnis gebracht werden.

Eine Strafanzeige ist rechtlich nicht verpflichtend und kann von Jedem entweder bei der Polizei, dem Amtsgericht oder der Staatsanwaltschaft erstattet werden und begründet lediglich den Verdacht auf eine Straftat mit Bitte deren Verfolgbarkeit zu prüfen. Mit dem Strafantrag hingegen wird vom Geschädigten die Verfolgung einer Straftat verlangt. Für viele Straftatbestände ist der Strafantrag Prozessvoraussetzung. Nur die Nötigung nach §240 StGB kann ohne einen solchen verfolgt werden. Soll es also zur Verurteilung des Peinigers kommen, muss der Betroffene einen Strafantrag stellen. Problematisch ist dabei die Frist von drei Monaten, in der das Mobbingopfer den Antrag nach Erlangen der Kenntnis darüber gestellt haben muss. Dies ist während des gegenwärtigen Mobbing-Vorfalles für das Opfer jedoch kaum denkbar, da er psychisch nicht in der Lage dazu ist. Erfahrungsgemäß ist das Opfer erst nach Abschluss des Mobbing-Prozesses in der Lage, an die Verfolgung des Täters zu denken. Eine strafrechtliche Verurteilung eines Mobbers scheitert folglich oft an der Frist für den Strafantrag.<sup>158</sup>

## **13.2. Zivilrechtliche Folgen**

### **13.2.1. Unterlassungsansprüche**

Sobald eine Mobbing-Attacke auf eines der Rechtsgüter wie Gesundheit, das allg. Persönlichkeitsrecht und die Ehre abzielt, kann das Opfer einen Unterlassungsanspruch einklagen. Um zu gewährleisten, dass der Täter von zukünftigen Attacken absieht, empfiehlt sich die Abgabe einer Unterlassungserklärung seitens des Täters. In dieser verpflichtet er sich seine Schikanen künftig einzustellen. Für den Fall, dass der Täter die Erklärung dennoch missachten sollte, hat er eine Geldstrafe an das Opfer zu zahlen. Problematisch an der Unterlassungserklärung ist, dass die zu unterlassende Handlung sehr genau definiert werden muss und der

---

<sup>158</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 209 ff.

Mobber folglich diese mit anderen Mobbing-Handlungen umgehen kann. Für den Gemobbten stellt sich also möglicherweise keine Besserung ein, er wird weiterhin auf andere Weise schikaniert. Im besten Fall wirkt eine Unterlassungsklage abschreckend für den Mobber und er unterlässt zukünftig jegliche Anfeindungen.<sup>159</sup>

### 13.2.2. Schadensersatzansprüche

Wer einen anderen vorsätzlich oder fahrlässig in Leben, Körper, Gesundheit oder Freiheit nach §823 Abs. 1 BGB schädigt, ist zum Schadensersatz verpflichtet. Vorsatz bedeutet mit Wissen und Wollen, dies dem Mobber nachzuweisen ist jedoch ein schwieriges Unterfangen. Fahrlässigkeit hingegen umfasst sowohl die Einsicht für ein möglichen Schaden, in der Hoffnung er trete nicht ein, wie auch keine Einsicht für den möglichen Schaden mit der Bedingung, dass er sie mit größerer Sorgfalt hätte haben können. Somit muss sich wohl fast jeder Mobber Fahrlässigkeit zuschreiben lassen, denn Mobbing ist ein weit verbreitetes Phänomen, dessen Auswirkungen heutzutage weit reichend bekannt sind.<sup>160</sup>

#### 13.2.2.1. Gegen den Mobbenden

Ob der Betroffene den Schadensersatzanspruch gegen den Mobber durchsetzen kann, hängt davon ab, ob er Beweise für das schädigende Verhalten, das Verschulden des Mobbers, der tatsächliche Eintritt eines Schadenfalles und die jeweilige Vorwerfbarkeit hat.<sup>161</sup> In diesem Falle ist das Mobbingtagebuch<sup>162</sup> eines der wichtigsten Beweismittel in Verbindung mit Zeugen. Kann der Kläger keine Beweise vorbringen, wird er den Prozess auf jeden Fall verlieren und mit ihm möglicherweise die letzte Chance auf Gerechtigkeit. Trotz eindeutiger Beweislage und Prozessgewinn ist der Erhalt des Schadensersatzes leider nicht in allen

---

<sup>159</sup> Grünwald/Hille, Mobbing im Betrieb, S. 216.

<sup>160</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 218 f.

<sup>161</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 219.

<sup>162</sup> Siehe Kapitel 13.2.4.

Fällen gegeben. Wenn der Täter mittellos ist, kann trotz gültigem Titel und Zwangsvollstreckung kein Geld beigetrieben werden.<sup>163</sup>

#### **13.2.2.2. Gegen den Arbeitgeber**

Der Arbeitgeber hat gegenüber seinem Angestellten bestimmte Pflichten, eine davon ist die allg. Fürsorgepflicht nach §75 Abs. 2 BetrVG. Diese Fürsorgepflicht beinhaltet auch, seine Angestellten vor Mobbing zu schützen.<sup>164</sup> Nach einem Urteil des LAG Thüringen<sup>165</sup> hat der Arbeitgeber sein Unternehmen so zu führen und strukturieren, dass kein Angestellter durch Mobbing zu Schaden kommt.<sup>166</sup> Zudem muss der Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass „alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden“<sup>167</sup>. Sollten diese Grundsätze also nicht eingehalten werden und die Gesundheit des Angestellten wird beispielsweise geschädigt, hat der Betroffene Schadensersatzanspruch gegenüber dem Arbeitgeber, insofern er von der Situation wusste und nichts unternommen hat um diese zu klären.<sup>168</sup> Der Arbeitgeber muss sich auch das Fehlverhalten seiner Erfüllungsgehilfen nach §278 BGB zurechnen lassen. Erfüllungsgehilfe ist, wer in seinem Namen oder an seiner Stelle handelt, wie z. B. der Personalleiter.<sup>169</sup>

### **14. Fazit**

Für mich hat sich aus der Arbeit heraus kristallisiert, dass es eben nicht die typischen Mobbingopfer oder Täter gibt. Es gibt zwar den Individualansatz<sup>170</sup>, nach dem die Persönlichkeit des Opfers oder Täters für das Zustandekommen von Mobbing ausschlaggebend ist. Aus zahlreichen Untersuchungen haben sich dafür jedoch keine Beweise

---

<sup>163</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 219.

<sup>164</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 104 f.

<sup>165</sup> LAG Thüringen, Urteil vom 10.04.2001, 5 Sa 403/00 – 1.

<sup>166</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 227.

<sup>167</sup> Nach §75 Abs. 1 BetrVG.

<sup>168</sup> Esser/Wolmerath, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Int., S. 227.

<sup>169</sup> Schild/Heeren, Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, S. 105.

<sup>170</sup> Siehe Gliederungspunkt 8.1.

ergeben. Nach dem Umweltansatz<sup>171</sup> sind vielmehr Organisation, Aufgabengestaltung und Leitung der Arbeit Initiatoren für Mobbing, da sie unter anderem das Betriebsklima erheblich beeinflussen können. Das Gute an dieser Erkenntnis ist, dass die nach dem Umweltsatz maßgeblichen Voraussetzungen für Mobbing im Gegensatz zur Persönlichkeit der Menschen, beeinflusst werden können.

Es ist aber genau so wichtig, fest zu halten, dass es feste, nachvollziehbare Regeln gibt. Die Mobbing-Handlungen müssen regelmäßig und über die Dauer von einem halben Jahr hinweg vorkommen.

Die Auswirkungen von Mobbing sind für einen Arbeitgeber Ernst zu nehmen. Denn beginnend mit Nervosität und Konzentrationsstörungen kann es bis zu erheblichen Leistungseinbußen kommen. Verbunden damit gibt es auch finanziellen Schäden, ein Mobbing-Fall kostet ein Unternehmen pro Jahr zwischen 20.000 und 50.000 EURO und dabei handelt es sich nur um die direkten Kosten.

Mit Hilfe von Prävention und Intervention lassen sich diese Kosten jedoch eindämmen. Hauptaugenmerk in Sachen Vorbeugung sollte auf der Aufklärung, einer entsprechenden Betriebsvereinbarung und Errichtung einer Anlaufstelle liegen. Bei Intervention kommt es besonders auf das korrekt durchgeführte Schlichtungsverfahren an.

Ein Vorschlag von meiner Seite in Sachen Intervention ist die zusätzliche Installation eines „Kummerkastens“. Dieser Kasten sollte für alle Mitarbeiter gut zugänglich sein, er sollte jedoch eine Anonymität der Benutzer gewährleisten. In diesen können Mitarbeiter anonyme, schriftliche Hinweise auf Mobbing geben, falls sie dieses nicht direkt ansprechen wollen. Aber auch die Betroffenen selbst können ihre Situation anonym schildern, so dass der Mobbingbeauftragte

---

<sup>171</sup> Siehe Gliederungspunkt 8.2.

gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen, wie z. B. eine Informationsveranstaltung, in die Wege leiten kann.

Sollte jedoch nichts von all dem eine pos. Wirkung zeigen, dann kann der Betroffene zumindest noch strafrechtlich gegen den Mobber vorgehen oder zivilrechtlich Unterlassungs- oder Schadensersatzklage einreichen. Auch gegen den Arbeitgeber kann Schadensersatz geltend gemacht werden, wenn dieser seine Fürsorgepflicht nachhaltig verletzt hat.

Letztendlich ist jedoch zu sagen, dass vor allem das Unternehmen viel tun kann und sollte um seine Mitarbeiter zu schützen. Dadurch sind diese zufriedener und gesünder. Sie sparen die immensen Kosten, die als direkte oder indirekte Folge von Mobbing auftreten.

In einer guten Arbeitsatmosphäre steigt die Arbeitsqualität und das Image des Unternehmens wird nach Außen hin gestärkt.



## **Anlagen**

### Anlage 1: Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann

Leymann, Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 33f.

#### 1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.
- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.

#### 2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen.
- Man lässt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffenen anzusprechen.
- Man wird "wie Luft" behandelt.

#### 3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.

- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychischkrank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.
- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme, oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man macht sich über die Nationalität lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher od. kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte o. a. entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

#### 4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- u. Lebenssituation:

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit untereigentlichem Können.
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
- Man gibt ihm "kränkende" Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

#### 5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
- Androhung körperlicher Gewalt.

- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen "Denkzettel" zu verpassen.
- Körperliche Misshandlung.
- Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten.

Anlage 2: Mögliche Rechtsbrüche seitens des Arbeitgebers

Leymann, Psychoterror am Arbeitsplatz, S. 64

- *Verstöße gegen das Recht, gehört zu werden.* In vielen Fällen wird dem oder der Betroffenen das Recht genommen, seine oder ihre Version des Geschehens darzulegen. Man wird verurteilt, ohne gehört zu werden. Der Zeuge, der Ankläger, und der Richter sind ein und dieselbe Person.
- *Sich weigern, Mitteilungen entgegenzunehmen.* Zum Beispiel die Annahme von schriftlichen Stellungnahmen des Opfers verweigern oder ihren Sinn verdrehen.
- *Mobbing, um eine Eigenkündigung zu veranlassen.* Das Ziel einer absichtlich durchgeführten Mobbingaktion kann sein, daß man das Opfer dazu bringen will, von selbst zu kündigen, damit man ihm dann keine Abfindung zahlen muß.
- *Fristen setzen, die das Opfer nicht einhalten kann.*
- *Bewußte und absichtliche Verleumdung.* In verschiedenen Fällen gibt der Arbeitgeber schlechte Beurteilungen ab, mit Details, die nicht der Wahrheit entsprechen. Dem Opfer soll es dadurch schwer gemacht werden, einen neuen Arbeitgeber zu finden. Solche Verleumdungen können geschehen, obwohl die Person noch angestellt ist und ihr nicht gekündigt werden kann.
- *Keine Aufklärung über die Rechtslage oder über Möglichkeiten von Auswegen für das Opfer geben.*
- *Versuche, vertrauliche Informationen zu erhalten.* Es ist vereinzelt beobachtet worden, daß Personalabteilungen versucht haben, sich beim Arzt, im Krankenhaus oder bei der Krankenkasse vertrauliche Informationen zu beschaffen, um sie gegen ein Opfer auszuspielen.
- *Absprachen hinter dem Rücken des Opfers.* Nicht selten kommt es vor, daß Arbeitgeber und Gewerkschaftsvertreter Absprachen treffen, von denen das Opfer nichts weiß.
- *Voreingenommenheit.* Ein Vorgesetzter kann zugleich auch Betriebsrat oder Gewerkschaftsvertreter sein. Bei Konflikten ist die Gewerkschaft dann häufig voreingenommen.

### Anlage 3: Beispiel-Betriebsvereinbarung

Betriebsvereinbarung für „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, Volkswagen AG, 3. Aufl. 2003, S. 55-61 zitiert bei Merk, Mobbing - Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, S. 197 ff.

#### *Präambel*

Eine Unternehmenskultur, die sich durch ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Sexuelle Belästigung, die sich meist gegen Frauen richtet, und Mobbing gegen Einzelne sowie Diskriminierung nach Herkunft und Hautfarbe und Religion, stellen am Arbeitsplatz eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens dar. Sie gelten als Verstoß gegen die Menschenwürde sowie als eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts. Solche Verhaltensweisen sind unvereinbar mit den Bestimmungen der Arbeitsordnung.

Sie schaffen im Unternehmen ein eingeengtes, stressbelastetes und entwürdigendes Arbeits- und Lernumfeld und begründen nicht zuletzt gesundheitliche Störungen.

Das Unternehmen verpflichtet sich, sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung zu unterbinden und ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrecht zu erhalten. Dies gilt auch für die Werbung und Darstellung in der Öffentlichkeit.

#### *1. Geltungsbereich*

Persönlich: für alle Beschäftigten der Volkswagen AG  
Räumlich: für die Werke der Volkswagen AG

## 2. Grundsätze

Gemäß der Arbeitsordnung ist jeder Werksangehörige verpflichtet, zur Einhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas beizutragen.

Hierzu gehört vor allem, die Persönlichkeit jedes Werksangehörigen zu respektieren. Zur Verletzung dieser Würde des Einzelnen gehört insbesondere das bewusste, gezielte und fahrlässige Herabwürdigen bis hin zur ...

### *Sexuelle Belästigung, wie beispielsweise*

- unerwünschter Körperkontakt,
- anzügliche Bemerkungen, Kommentare oder Witze zur Person,
- Zeigen sexistischer und pornografischer Darstellungen (z. B. Pin-up-Kalender),
- Aufforderung zu sexuellen Handlungen,
- Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen könnte.

Was als sexuelle Belästigung empfunden wird, ist durch das subjektive Empfinden der Betroffenen bestimmt.

### *Mobbing, wie beispielsweise*

- Verleumden von Werksangehörigen oder deren Familien,
- Verbreiten von Gerüchten über Werksangehörige oder deren Familien,
- Absichtliches Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen oder sogar Desinformation,
- Drohung und Erniedrigung,
- Beschimpfungen, verletzend Behandlung, Hohn und Aggressivität,
- Unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte, wie z. B. die Zuteilung kränkender, unlösbarer oder gar keiner Aufgaben.

### *Diskriminierung, wie beispielsweise*

- aus rassistischen, ausländerfeindlichen oder religiösen Gründen, die in mündlicher oder schriftlicher Form geäußert werden sowie
- diesbezüglicher Handlungen gegenüber Werksangehörigen.



### *3. Beschwerderecht*

Wenn eine persönliche Zurechtweisung durch die belästigte Person im Einzelfall erfolglos ist oder unangebracht erscheint, können sich die betroffenen Werksangehörigen, die sich durch Missachtung der unter Punkt 2 beschriebenen Grundsätze beeinträchtigt fühlen, an die nachfolgenden Stellen wenden.

Verantwortliche Stellen in diesem Sinne sind insbesondere

- der/die betriebliche Vorgesetzte,
- der Betriebsrat,
- die Frauenbeauftragte,
- das Personalwesen,
- das Gesundheitswesen.

Diese haben die Aufgabe, unverzüglich, spätestens innerhalb einer Woche nach Kenntnis des Vorfalls

- die Betroffenen zu beraten und zu unterstützen,
- in getrennten oder gemeinsamen Gesprächen mit den Belästigenden und den belästigten Personen den Sachverhalt festzustellen und zu dokumentieren,
- die belästigende Person über die tatsächlichen und arbeitsrechtlichen Zusammenhänge und Folgen einer Belästigung im vorgenannten Sinne am Arbeitsplatz aufzuklären,
- den zuständigen Gremien Gegenmaßnahmen und ggf. arbeitsrechtliche Konsequenzen im Rahmen bestehender Verfahren vorzuschlagen,
- allen – auch vertraulichen – Hinweisen und Beschwerden von Belästigungen im vorgenannten Sinne nachzugehen,
- auf Wunsch die/den Betroffene/n in allen Gesprächen und Besprechungen einschließlich zu Sitzungen des Personalausschusses zu begleiten, zu beraten und sie in ihrer Vertretung zu unterstützen.

Über die Teilnahme von Vertrauenspersonen an einer Sitzung entscheidet der Personalausschuss in Abwägung der Umstände des Einzelfalls.

Darüber hinaus können sich betroffene Werksangehörige auch jederzeit an Personen ihres Vertrauens sowie den Werkschutz wenden. Die §§ 84

und 85 des Betriebsverfassungsgesetzes über das allgemeine Beschwerderecht bleiben unberührt. Die Beschwerde darf nicht zu Benachteiligungen führen.

#### *4. Vertraulichkeit*

Über die Informationen und Vorkommnisse, persönliche Daten und Gespräche ist absolutes Stillschweigen gegenüber Dritten zu bewahren, die nicht am Verfahren beteiligt sind.

#### *5. Maßnahmen*

Das Unternehmen hat die dem Einzelfall angemessenen betrieblichen Maßnahmen gemäß § 32 der Arbeitsordnung, wie z. B.

- Belehrung,
- Verwarnung,
- Verweis,
- Geldbuße

oder arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie z. B.

- Versetzung,
- Abmahnung oder
- Kündigung

zu ergreifen.

Die Durchführung erfolgt in Abstimmung mit dem Betriebsrat. Zur Abhilfe kann auch ein Beratungs- und/oder Therapieangebot erfolgen.

Im Übrigen gelten die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen, z. B. das Beschäftigtenschutzgesetz.



## **6. Fördermaßnahmen**

### *Fortbildung*

Im Rahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung von Werksangehörigen wird die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, des Mobbing und der Diskriminierung, der Rechtsschutz für die Betroffenen und die Handlungsverpflichtungen der Vorgesetzten aufgenommen.

Dies gilt insbesondere für

- betriebliche Vorgesetzte,
- Ausbilder/Ausbilderinnen,
- betriebliche Ausbildungsbeauftragte,
- Beschäftigte des Personal- und Gesundheitswesens sowie den Betriebsrat.

### *Seminare*

In Zusammenarbeit mit dem Gleichstellungsausschuss des Betriebsrates, der Frauenförderung und der VWCoaching GmbH werden zielgruppenorientierte Seminare/Seminarbausteine erstellt.

### *Information und Aufklärung*

Im Interesse einer umfassenden Informations- und Aufklärungskampagne innerhalb der Belegschaft werden die partnerschaftlichen Verhaltensgrundsätze in einer Broschüre der Belegschaft zugänglich gemacht. Darüber hinaus erfolgen unterstützend von Zeit zu Zeit Publikationen mit Vorschlägen/Hinweisen zur Verbesserung des Arbeitsklimas (z. B. an Bekanntmachungsbrettern).

## **7. Schlussbestimmung**

Die Betriebsvereinbarung tritt am 01.07.1996 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende, erstmals zum 31.12. 1997, gekündigt werden. Wird diese Betriebsvereinbarung gekündigt, z. B. im Falle einer Änderung gesetzlicher Vorschriften oder Rechtsprechung, gelten die Festlegungen dieser Betriebsvereinbarung bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung weiter.

VOLKSWAGEN AG

Wolfsburg, 27.06.96

Gesamtbetriebsrat

Dr. Neumann

Volkert

Dr. Hartz

Sudholt

Klever

Blechner

Schinowski

Kakalick

Wienekamp

*Angehörige von Fremdfirmen*

Die in der Betriebsvereinbarung enthaltenen Verhaltensgrundsätze sollen gleichermaßen für die bei Volkswagen beschäftigten Angehörigen von Fremdfirmen gelten.

Eine Missachtung dieser Verhaltensgrundsätze zieht ein Werksverbot für Fremdfirmenangehörige nach sich.

Anlage 4: Mögliche Auswirkungen einer Beschwerde beim Vorgesetzten

Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, S. 139

**Mögliche positive Wirkungen:**

- Der Mobber fürchtet als Folge von Beschwerden Imageverlust. Sein Ruf als kompetenter Vorgesetzter oder als problemloser und kollegialer Mitarbeiter könnte durch gegen ihn gerichtete Beschwerden ramponiert werden. Aus Angst davor reduziert bzw. unterläßt er Mobbing künftig.
- Der Mobber fürchtet konkret gegen ihn gerichtete Maßnahmen als Folge der Beschwerde und reduziert bzw. unterläßt das Mobbing künftig.
- Dem Mobber wird durch die Beschwerde überhaupt erst bewußt, daß sein Tun als „Mobbing“ einzuordnen ist. Da er das nicht beabsichtigte, unterläßt er es künftig.
- Der Mobber erkennt durch die Beschwerde, daß er es nicht mit einem schwachen, resignativen, hilflosen Opfer zu tun hat, sondern mit jemandem, der sich zur Wehr setzt, und verändert sein Verhalten, indem er die Persönlichkeit des Opfers künftig respektiert.

**Mögliche negative Wirkungen:**

- Der Mobber ärgert sich über die Beschwerde so sehr, daß er nun erst recht auf Rache sinnt und seine Mobbing-Aktivitäten noch weiter eskaliert.
- Wenn die Beschwerde beim schwächlichen Vorgesetzten zu keinerlei erkennbaren negativen Konsequenzen für den Mobber führt, fühlt sich dieser geradezu ermutigt, künftig noch dreister gegenüber seinem Opfer zu werden.
- Der Mobber erkennt durch die Beschwerde, daß das Opfer selbst so hilflos ist, daß es sich nicht selbst seiner Haut wehren kann, weil es die Hilfe von Vorgesetzten in Anspruch nehmen muß. Er dosiert daher seine Aktivitäten so, daß sich künftig zumindest formal keine überzeugende Grundlage für eine erneute Beschwerde ergibt. Offene Attacken werden z. B. durch hinterhältige Intrigen ersetzt.
- Da der Mobber mit demjenigen, an den die Beschwerde adressiert wird, persönlich befreundet, verwandt oder sogar aus irgendwelchen Gründen von ihm abhängig ist, weiß er bereits vorher, daß sich aus welchen Beschwerden auch immer keine negativen Konsequenzen für ihn ergeben werden. Deshalb fürchtet er solche Beschwerden nicht und mobbt unverzagt weiter.



## **Literaturverzeichnis**

Dunckel, H./Zapf, D.: Psychischer Stress am Arbeitsplatz – Belastungen, gesundheitliche Folgen, Gegenmaßnahmen, 1986

Esser, Axel/Wolmerath, Martin: Mobbing, der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 6. Aufl., 2005

Fuchs, Helmut/Huber, Andreas: Bossing, wenn der Chef mobbt, 2009

Grünwald, Marietta/Hille, Hans-Eduard: Mobbing im Betrieb. Abwehrstrategien und Handlungsmöglichkeiten, 2003

Honsa, Hans-Jürgen: Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst, 2. Aufl., 2008

Kampka, Anka: Keine Angst vor Mobbing! Strategien gegen den Psychoterror, 2007

Kraus, Wolf-Dieter/Kraus, Renate: Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz, 4. Aufl., 2003

Leymann, Heinz: Der neue Mobbing-Bericht, 1995

Leymann, Heinz: Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, 1993

Litzcke, Sven Max/Schuh, Horst: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 4. Aufl., 2007

Lorenz, Konrad: Hier bin ich - wo bist du?, 1988

Merk, Katja: Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen, 2004

Meschkutat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg: Der Mobbing-Report - eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, 2002

Niedl, Klaus: Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, 1995

Schauer, Renate: Mobbing. Kostspielige Kränkung am Arbeitsplatz, 1998

Schild, Ihno/Heeren, Andreas: Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz, 3. Aufl., 2003

Schlaugat, Kerstin: Mobbing am Arbeitsplatz, eine theoretische und empirische Analyse, 1999

Schwieckerath, Josef u.a.: Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte, 2004

Zuschlag, Berndt: Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, 2. Aufl., 1997

## **Erklärung**

### Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift